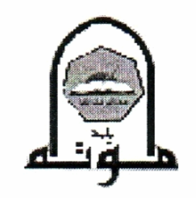


جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

أثر ممارسة الحاكمية في فاعلية الشركات الاستخراجية في الأردن

دراسة ميدانية

إعداد الطالبة

زينب عبد ا الحنيفات

إشراف

الأستاذ الدكتور نضال صالح الحوامده

رسالة مقدمـة إلى كليـة الدراسـات العليـــا

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

فـي الإدارة العامـة قسـم الإدارة العامـــــة

جامعة مؤتة، 2016

الإهداء

لأن الخير والطيب ينسب إلى أهله، وأن الفضل من ذوي الفضل هو العطـاء بكل قوته وعنفوانه، كان هذا الإهداء...

جهدي هذا الذي أبذله بكل حروفه وجزئياته وتفاصيله إلى الأغلى والأنقـى... والدي الكريمين على ما قدما وما يقدما على الدوام بالدعاء والحنان..

مصابيح الأمل والإشراق في دروب الحياة الوعرة.. إخوتي وأخواتي

كل من كان له طيب الأثر وحسن الموقف في أثراء مـسيرتي فـي المتابعـة والاستمرار..

أهدي جهدي المتواضع

زينب عبد ا الحنيفات

الشكر والتقدير

الحمد رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه الطيبين...

الشكر أولا وأخيرا الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة المتواضعة.

وبعد.. كل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور نضال صالح الحوامدة الذي منحني شرفا بإشرافه على هذه الرسالة، والذي أمدني بالعزيمة والإصرار، وأنار لي طريقي برأيه السديد وتوجيهاته النيرة خلال فترة إعداد هـذه الدارسة.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة: الأستاذ الدكتور علـي العضايلة والأستاذ الدكتور سامر البشابشه والدكتور أحمد الرفـوع علـى تفـضلهم بقبول مناقشة رسالتي، علما بأن ملاحظاتهم وإرشـاداتهم سـتكون محـل العنايـة والتقدير.

ولا يفوتني أيضا أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى أساتذتي الأفاضل فـي قـسم الإدارة العامة في جامعة مؤتة، الذين نهلنا من علمهم الكثير.

الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة الذين أسعفتني الذاكرة لأذكرهم والذين لم تسعفني، لهم مني جزيل الشكر وعظيم الامتنان.

زينب عبد ا الحنيفات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء	أ
الشكر والتقدير	ب
قائمة المحتويات	ج
قائمة الجداول	هـ
قائمة الأشكال	ز
قائمة الملاحق	ح
الملخص باللغة العربية	ط
الملخص باللغة الإنجليزية	ي
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	**1**
1.1 المقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة	2
3.1 أهمية الدراســة	2
4.1 أهداف الدراسة	3
5.1 أسئلة الدراسـة	4
6.1 فرضيات الدراسة	4
7.1 أنموذج الدراسة	5
8.1 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة	6
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	8
1.2 الإطار النظري	8
1.1.2 مفهوم الحاكمية	8
2.1.2 أهمية الحاكمية	10
3.1.2 أهداف الحاكمية	12
4.1.2 مبادئ الحاكمية	13
5.1.2 الأطراف المعنية بتطبيق الحاكمية	16

6.1.2 متطلبات التطبيق الجيد للحاكمية 16
7.1.2 حاكمية الشركات في الأردن 21
8.1.2 الفاعلية 23
9.1.2 العوامل المؤثرة على فاعلية المنظمة 25
10.1.2 مؤشرات الحكم على فاعلية المنظمة 26
11.1.2 نماذج قياس الفاعلية 27
12.1.2 أسباب التباين في معايير ومداخل الفاعلية 30
2.2 الدراسات السابقة 31
1.2.2 الدراسات العربية 31
2.2.2 الدراسات الأجنبية 38
الفصل الثالث: المنهجية والتصميم 45
1.3 منهجية الدراسة 45
2.3 مجتمع الدراسة 45
3.3 أداة الدراسة 47
4.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة 51
الفصل الرابع : عرض النتائج ومنافشتها و التوصيات 52
1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة 52
2.4 اختبار فرضيات الدراسة 55
3.4 مناقشة النتائج 71
4.4 التوصيات 74
المراجع 76
الملاحق 83

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع أفراد مجتمع الدراسة للشركات المبحوثة	46
2	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	46
3	معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد الحاكمية والدرجة الكلّية للحاكمية	49
4	معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد الفاعلية والدرجة الكلّية للفاعلية	50
5	معامل الثبات حسب طريقة كرونباخ ألفا لأبعاد الحاكمية والفاعلية	50
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على أبعاد الحاكمية	52
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على أبعاد الفاعلية	53
8	قيم معامل الارتباط بيرسون بين الحاكمية بأبعادها المختلفة والفاعلية بأبعادها المختلفة	54
9	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء	55
10	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الحاكمية بأبعادها المختلفة على أبعاد الفاعلية مجتمعة	56
11	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر الحاكمية بأبعادها المختلفة في أبعاد الفاعلية مجتمعة في الشركات الاستخراجية	57
12	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression Analysis) للتنبؤ في أبعاد الفاعلية مجتمعه من خلال أبعاد الحاكمية مجتمعة	58
13	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الحاكمية بأبعادها المختلفة على تحقيق الأهداف كأحد أبعاد الفاعلية	59
14	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر الحاكمية بأبعادها المختلفة في تحقيق الأهداف كأحد أبعاد الفاعلية في الشركات الاستخراجية	60

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
15	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression Analysis) للتنبؤ في تحقيق الأهداف كأحد أبعاد الفاعلية من خلال أبعاد الحاكمية	61
16	نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الحاكمية بأبعادها المختلفة على رضى المشارك كأحد أبعاد الفاعلية	62
17	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر الحاكمية بأبعادها المختلفة في رضى المشارك كأحد أبعاد الفاعلية في الشركات الاستخراجية	63
18	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي(Stepwise Regression Analysis) للتنبؤ في رضى المشارك كأحد أبعاد الفاعلية من خلال أبعاد الحاكمية	64
19	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الحاكمية بأبعادها المختلفة على التطوير الذاتي للمنظمة كأحد أبعاد الفاعلية	65
20	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر الحاكمية بأبعادها المختلفة في التطوير الذاتي للمنظمة كأحد أبعاد الفاعلية في الشركات الاستخراجية	66
21	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression Analysis) للتنبؤ في التطوير الذاتي للمنظمة كأحد أبعاد الفاعلية من خلال أبعاد الحاكمية	67
22	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الحاكمية بأبعادها المختلفة على توظيف الموارد كأحد أبعاد الفاعلية	68
23	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر الحاكمية بأبعادها المختلفة في توظيف الموارد كأحد أبعاد الفاعلية في الشركات الاستخراجية	69
24	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression Analysis) للتنبؤ في توظيف الموارد كأحد أبعاد الفاعلية من خلال أبعاد الحاكمية	70

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	أنموذج الدراسة	6

قائمة الملاحق

رمز الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
أ	الإستبانة	83
ب	نبذة عن الشركات الاستخراجية محل الدراسة	89
ج	أسماء المحكمين	91

الملخص

أثر ممارسة الحاكمية في فاعلية الشركات الاستخراجية في الأردن: دراسة ميدانية

زينب عبد ا الحنيفات

جامعة مؤتة، 2016

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسة الحاكمية في فاعلية الشركات الاستخراجية في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة، وزعت الإستبانة على مجتمع الدراسة كاملا والبالغ عددهم(132) مبحوثا بشكل شخصي ومباشر وبمغلف مدون عليه إسم الموظف، تم إسترجاع الإستبانات كاملة، وكانت جميعها صالحة للتحليل، وإستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V:22) لتحليل بيانات الإستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1. إن المتوسط العام لمستوى تصورات المبحوثين لممارسة الحاكمية في الشركات الاستخراجية في الأردن كان مرتفعا، وإن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لفاعلية الشركات الاستخراجية في الأردن كان مرتفعا ايضا.
2. يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحاكمية بأبعادها المختلفة والفاعلية بأبعادها المختلفة في الشركات الاستخراجية في الأردن.
3. يوجد أثر هام ذو دلالة أحصائية لأبعاد الحاكمية في فاعلية الشركات الاستخراجية في الأردن.

وقد أوصت الدراسة بـمجموعة من التوصيات من أهمها:

1. تعزيز مستوى ممارسة الحاكمية الموجودة في الشركات المبحوثة وتحسينه إن أمكن.
2. الاهتمام بنظام الحوافز في الشركات، كالعمل الإضافي ونظام الإجازات وتوثيق الروابط الاجتماعية بين الموظفين من خلال النشاطات الثقافية والاجتماعية والرياضية، لما لذلك من أثر إيجابي في تحسين فاعلية الشركات نحو الأفضل.
3. ضرورة إطّلاع الشركات المبحوثة على تجارب الدول المتقدمة في مجال الحاكمية وممارسة مبادئها الأساسية للإستفادة من إيجابيات هذه التجارب بما يلائم البيئة العربية.

Abstract

The impact of governance practice on the effectiveness of the extractive companies in the Jordan A Field Study

Zienab Abdallah Al-Huneafat

Mu'tah University, 2016

The study aims to analyze the impact of governance practice on the effectiveness of the extractive companies in Jordan. To achieve the objectives of the study a questionnaire was developed and distributed to full study population personally and directly cover blogger by employee name, it was fully retrieved; Statistical Package for Social Sciences (SPSSV:22) was used for analysis of questionnaire data. The study concluded a set of results including:

1- The overall average level of the respondents 'perceptions of the practice of governance on the extractive companies in Jordan was high, and the overall average of respondents' perceptions of the effectiveness of the extractive companies was also high.

2- There is a strong statistical relationship between governance and effectiveness on the extractive companies in Jordan and all of its dimensions.

3- There is a significant statistical effect of dimensions of governance on effectiveness in the Extractives companies in Jordan.

The study recommended a set of recommendations:

1. Enhance the level of practice of governance in the surveyed companies and improve it if possible.
2. Interest in incentive system in the companies such as working overtime and vacation system and enhance social relations between staff through cultural, social and sports activities, as this has a positive effect on improving the efficiency of companies for the better.
3. The importance of surveyed companies to viewing on the experiences of developed countries in the field of governance and the exercise of the basic principles to benefit of its positives to suit Arab Environment.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

تواجة المنظمات الحالية ضغوط وتحديات داخلية وخارجية تؤثر في فاعليتها في تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها في ظل التغيرات المتسارعة التي فرضتها العولمة الحديثة وتسارع خطى التطور التكنولوجي والتوسع الهائل في إستخدام شبكة الانترنت، هذه المعطيات جميعها جعلت المنظمات أمام ظروف استثنائية ومنافسة شديدة لإيجاد الأسواق البديلة وتوفير الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية وغيرها والمواد الخام الضرورية للإنتاج وصولا الى البقاء والاستمرار.

ولأن حاجة المنظمات إلى البقاء والاستمرار والتكيف مع التغيرات المتلاحقة هي من أهم اولوياتها كان لا بد من البحث عن مفاهيم إدارية حديثة تساعدها في زيادة فاعليتها في تحقيق أهدافها المرسومة وإستغلال الفرص المتاحة أمامها ومواجهة التحديات المفروضة وصولا إلى النجاح والبقاء والاستمرار.

ونظرا لأهمية مفهوم الحاكمية كإحدى المفاهيم الإدارية الحديثة والذي يحمل في طياته المبادئ الأساسية المتمثلة بـ (المشاركة والشفافية والمساواة وحكم القانون والكفاءة والاستجابة وبناء التوافق والرؤية الإستراتيجية)، وأثر ذلك في فاعلية المنظمات والشركات في تحقيق أهدافها، خاصة في ظل الأوضاع السياسية التي اجتاحت العالم بأسرة ودول الشرق الأوسط على وجه التحديد وحركات الربيع العربي التي حصلت مؤخرا في معظم الدول العربية وما نجم عنها من آثار سلبية واضحة على المستوى السياسي والاقتصادي والإداري والاجتماعي.

ولما لهذا الموضوع من أهمية كبرى في حاضر ومستقبل الشركات تأتي هذه الدراسة لكشف أثر ممارسة الحاكمية (المشاركة، الشفافية، المساءلـة، حكم الـقانون، والاستجابة وبناء التوافق) في فاعلية الشركات الاستخراجية في الأردن لما تؤديه هذه الشركات من دور فعال ومساهمة حقيقية في دعم الاقتصاد الوطني ودفع عجلة التنمية المحلية إلى الأمام.

2.1 مشكلة الدراسة

يعتبر مفهوم الفاعلية من المفاهيم الإدارية الأكثر أهمية في حاضر ومستقبل المنظمات بجميع أنواعها، ولعل الإهتمام بفاعلية المنظمات قد ازداد في السنوات الأخيرة نتيجة الأوضاع العالمية غير المستقرة والعولمة الحديثة التي وضعت المنظمات امام تحديات كبيرة وجب عليها تخطيها وصولا إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

وحيث ان تطبيق الحاكمية بمبادئها الأساسية (المشاركـــة، الشفافيـــة، المساواة، حكم القانون، الكفاءة، الاستجابة وبناء التوافق، والرؤية الإستراتيجية) يمكّن المنظمات من مواجهة الكثير من التحديات والمخاطر المفروضة عليها وصولا الى الإستمرارية والمنافسة وتحقيق الأهداف المرسومة،

وحيث أصبحت الحاكمية تحتل أهمية كبيرة على مستوى العالم وأصبحت الشركات الخاصة أيضا تلعب دورا كبيرا ومؤثرا في إقتصاديات العالم والدول.

من هنا جاءت هذه الدراسة لمحاولة التعرف إلى أثر ممارسة الحاكمية في فاعلية الشركات الاستخراجية في الأردن.

3.1 أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من:

1 ـ أهمية الموضوع الذي تتناوله: وهو أثر ممارسة الحاكمية في فاعلية الشركات الاستخراجية في الأردن خاصة في ظل تزايد وتنامي دور القطاع الخاص في الدول والمنافسة الشديدة بين الشركات على مستوى العالم بأكمله وعلى مستوى الدول أيضا.

2 ـ الأهمية العملية: المتمثلة في توصيات هذه الدراسة والتي يمكن أن تكون ذات فائدة لمتخذي القرارات في الشركات المبحوثة والشركات ذات الطبيعة المشابهة.

3ـ الأهمية العلمية: حيث إن هذه الدراسة قد تمثل إضافة جديدة للأدبيات الإدارية الحديثة في مجال الحاكمية، وقد تكون حجر أساس لدراسات يستفيد منها الأكاديميون في دراسات لاحقة.

4.1 أهداف الدراسة

انسجاما مع مشكلة الدراسة ولتفسير أثر ممارسة الحاكمية تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف إلى أثر ممارسة الحاكمية (المشاركة، الشفافية، المساءلة، حكم القانون، والاستجابة وبناء التوافق) في فاعلية الشركات الاستخراجية في الأردن.

كما وتهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تطوير إطار نظري وفكري عن مفهوم الحاكمية كمتغير مستقل والفاعلية كمتغير تابع كونهما مفهومين حديثيين نسبيا.
2. التعرف على درجة ممارسة الحاكمية وأبعادها (المشاركة، والشفافية، والمساءلة، وحكم القانون، والاستجابة وبناء التوافق) في فاعلية الشركات الاستخراجية في الأردن من وجهة نظر المبحوثين.
3. التعرف على مستوى الفاعلية وأبعادها (تحقيق الأهداف، رضى المشارك، التطوير الذاتي للمنظمة، وتوظيف الموارد) في الشركات الاستخراجية في الأردن من وجهة نظر المبحوثين.
4. تحليل العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل الحاكمية بأبعاده (المشاركة، الشفافية، المساءلة، حكم القانون، والاستجابة وبناء التوافق) والمتغير التابع فاعلية الشركات الاستخراجية بأبعاده (تحقيق الأهداف، ورضى المشارك ، والتطوير الذاتي للمنظمة، وتوظيف الموارد).
5. تقديم توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة لمتخذي القرارات في الشركات الاستخراجية المبحوثة للاستفادة منها في تعزيز مفهوم الحاكمية.

5.1 أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1 ـ ما هو مستوى ممارسة الحاكمية في الشركات الاستخراجية في الأردن من وجهة نظر المبحوثين؟

2 ـ ما هو مستوى فاعلية الشركات الاستخراجية في الأردن من وجهة نظر المبحوثين؟

3 ـ هل تـوجـد علاقـة ذات دلالـة إحصائية بين الحاكمية بأبعادها (المشاركة، الشفافية، المساءلة، حكم القانون، والاستجابة وبناء التوافق) وفاعلية الشركات الاستخراجية في الأردن بأبعادها (تحقيق الأهداف، رضى الـ ـمشارك، التطوير الذاتي للمنظمـ ـة، وتوظيف الموارد) ؟

6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لمستوى ممارسة الحاكمية بأبعادها (المشاركة، الشفافية، المساءلة، حكم القانون، والاستجابة وبناء التوافق) في فاعلية الشركات الاستخراجية بأبعادها (تحقيق الأهداف، رضى المشارك، التطوير الذاتي للمنظمة، وتوظيف الموارد) في الأردن.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

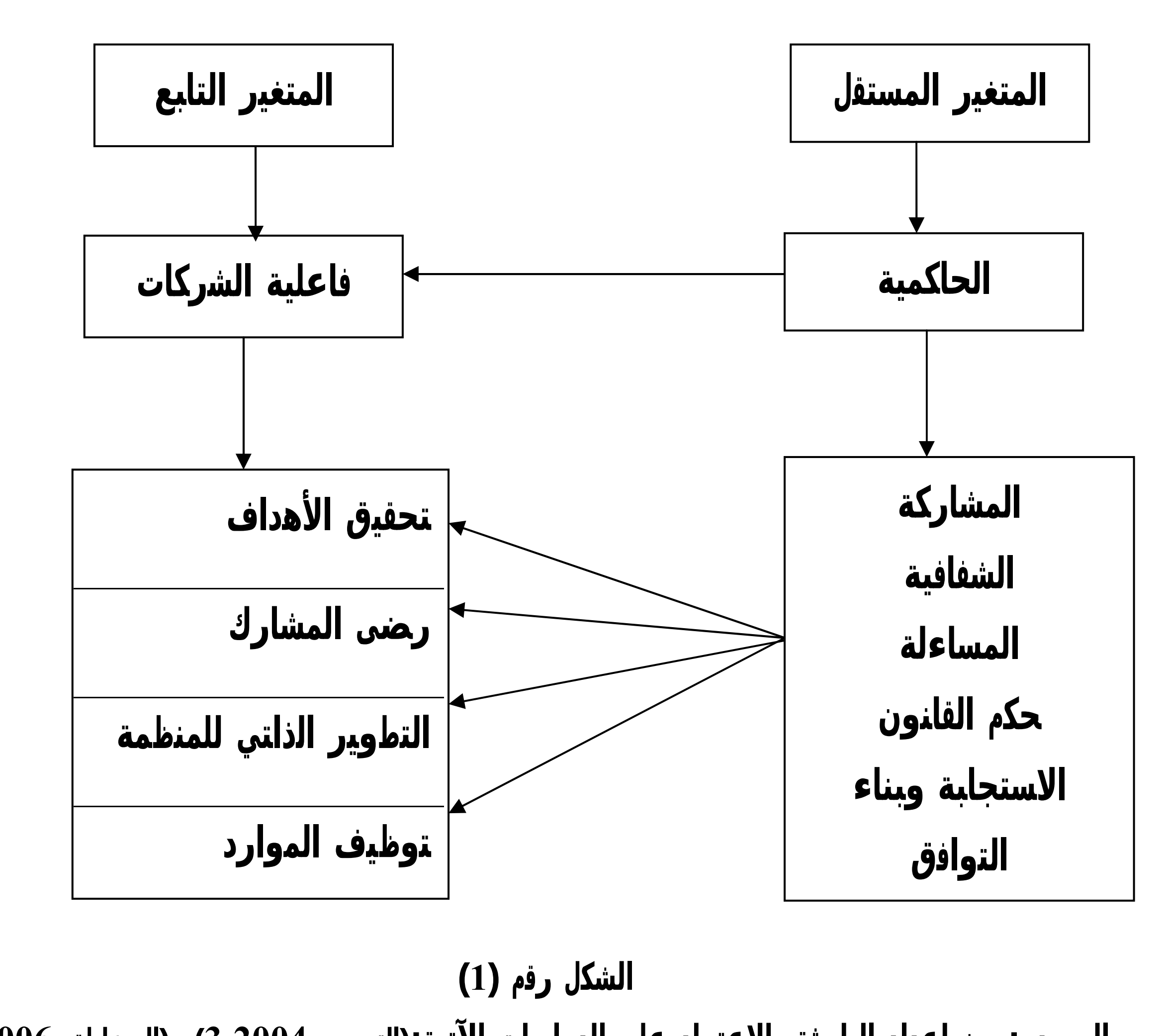
1. لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لمستوى ممارسة الحاكمية بأبعادها (المشاركة، الشفافية، المساءلة، حكم القانون، والاستجابة وبناء التوافق) في تحقيق الأهداف كأحد أبعاد فاعلية الشركات الاستخراجية في الأردن.

2. لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لمستوى ممارسة الحاكمية بأبعادها (المشاركة، الشفافية، المساءلة، حكم القانون، والاستجابة وبناء التوافق) في رضى المشارك كأحد أبعاد فاعلية الشركات الاستخراجية في الأردن.

3. لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لمستوى ممارسة الحاكمية بأبعادها (المشاركة، الشفافية، المساءلة، حكم القانون، والاستجابة وبناء التوافق) في التطوير الذاتي للشركة كأحد أبعاد فاعلية الشركات الاستخراجية في الأردن.
4. لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لمستوى ممارسة الحاكمية بأبعادها (المشاركة، الشفافية، المساءلة، حكم القانون، والاستجابة وبناء التوافق) في توظيف الموارد كأحد أبعاد فاعلية الشركات الاستخراجية في الأردن.

7.1 أنموذج الدراسة

يقوم الأنموذج الافتراضي للدراسة الحالية على متغيرين: المتغير المستقل وهو الحاكمية ويتكون من الأبعاد الآتية (المشاركة، الشفافية، المساءلة، حكم القانون، والاستجابة وبناء التوافق) والمتغير التابع الفاعلية ويتكون من الأبعاد الآتية (تحقيق الأهداف، رضى المشارك، التطوير الذاتي للمنظمة، وتوظيف الموارد).



الشكل رقم (1)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات الآتية:(التعمري،3:2004) و(العضايلة، 6:2006) و(الرفوع،7:2013).

8.1 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

لأغراض الدراسة الحالية تم تعريف متغيرات وأبعاد الدراسة إجرائيا كما يلي:

أولا: المتغير المستقل(الحاكمية)

الحاكمية: هي مجموعة الممارسات والإجراءات السليمة والتي يؤدي تطبيقها على مستوى الشركات إلى توجيه أعمالها نحو الأداء الأفضل وضمان تحقيق أهدافها وأهداف كافة الأطراف المعنية، والتي سوف يتم قياسها بالأبعاد الآتية:

1. المشاركة: هي حق العاملين في الشركة والمتعاملين معها في المشاركة في اتخاذ القرارات سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من خلال اللقاءات المفتوحة والمشاورات معهم للإطّلاع على حاجاتهم وأرائهم.

2. الشفافية: هي ضمان التدفق الحر للمعلومات لكافة الأطـراف المعنيـة بوضـوح ومصداقية ودون مبالغة، وضمان وصولها إلى المعنيين في الوقت المناسب.
3. المساءلة: خضوع جميع إجراءات الشركة للمساءلة من قبل الجهات ذات العلاقـة، والمساءلة الاجتماعية والمهنية من قبل مؤسسات المجتمع المدني والجهات المهنية المختصة.
4. حكم القانون: أن يخضع الإطار العام الذي تعمل به الـشركة للقـوانين والأنظمـة المعمول بها في الدولة، ويطبق دون تحيز في جميع المواقف والحالات.
5. الاستجابة وبناء التوافق: قدرة الشركة على تحقيق مطالب الأفراد العـاملين فيهـا والمتعاملين معها والاستجابة لها، ومحاولة التوفيق بـين المـصالح المتعارضـة بطرق عديدة منها: التفاوض وطرح الحلول المقبولة.

ثانيا: المتغير التابع (الفاعلية)

الفاعلية وتعني درجة قدرة الشركة على تحقيق الأهداف والتي تمثل الغرض الرئيسي لإنشائها وسبب وجودها، والتي سوف يتم قياسها بالأبعاد الآتية:

1. تحقيق الأهداف: قدرة الشركة على تحقيق الأهداف المرسومة بدقة ووضوح وفقا للخطة الزمنية المعدة لذلك.
2. رضى المشارك: قدرة الشركة على إشباع حاجات ورغبات وتوقعات العاملين فيها والمتعاملين معها، وقدرتها على إحداث حالة من التوازن بين أهدافها وأهداف كافة الأطراف المعنية بهدف البقاء والنمو.
3. التطوير الذاتي للشركة: قدرة الشركة على إدراك طبيعة أعمالها الداخلية، وقدرتها على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية لمواجهة الأزمات بدقة وصولا إلى تعزيز أدائها التنظيمي.
4. توظيف الموارد: قدرة الشركة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والاستجابة للمتغيرات في بيئة الأعمال وإيجاد البدائل المناسبة لمواجهة النقص في بعض الموارد لتعزيز قدرتها على النمو والبقاء.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

1.1.2 مفهوم الحاكمية :

مصطلح "الحاكمية" أو "الحوكمة" أو "الحكمانية" هي مصطلحات معربة للكلمة الإنجليزية (Governance)، وعلى الرغم من اختلاف المسميات إلى أنها تشير إلى معنى واحد هو: الطرق والأساليب التي تدار بها الشؤون العامة لدولة ما (البسام، 176:2014).

والحاكمية في اللغة مصدر صناعي من حاكم: منصب الحاكم أو وظيفته أو لقبه، والحاكمية يقصد بها التقاليد والمؤسسات التي تحدد كيفية ممارسة السلطة في بلد معين، وتشتمل على عملية اختيار الحكومات ومساءلتها ومراقبتها وقدرة الحكومات على إدارة مواردها بكفاءة ووضع السياسات والقواعد السليمة وتنفيذها وفرضها واحترام المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والسياسية بينهم (قاموس المعاني الجامع).

تطور هذا المفهوم وترعرع مع تطور الأزمات المالية التي بـدأت تعـصف باقتصاديات الدول وتهددها في السنوات الأخيرة، وقامت المؤسسات الدولية المختلفة والمتخصصة بدراسته ووضع معايير محدده لتطبيقه.

حيث عرفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD): بأنه نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها بحيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من أصحاب المصالح (مركز أبو ظبي للحوكمة،5:2013).

في حين عرفته مؤسسة التمويل الدولية(IFC): بأنه النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها (مركز أبو ظبي للحوكمة،5:2013).

وعرفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP): ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة الدولة على جميع المستويات(الكايد،10:2003).

وعرفه المجمع العربي للمحاسبين القانونيين: بأنه مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يتبعها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بهدف تقديم توجيه إستراتيجي وضمان تحقيق الأهداف والتحقق من إدارة المخاطر بشكل ملائم (الداود وآخرون، 6:2014).

وعرفه البنك الدولي (World Bank): الحكم المعتمد على تقاليد ومؤسسات يتم من خلالها ممارسة السلطة في الدولة (الداود وآخرون،6:2014).

إضافة إلى ذلك حظي مفهوم الحاكمية ودورها في حاضر المنظمات ومستقبلها باهتمام الباحثين والدارسين في معظم الدول سواء الدول الاقتصادية الكبرى أو حتى الدول النامية في محاولة منهم لتطوير الأطر النظرية والفكرية للمفهوم ودراسة أثر الحاكمية ودورها في جوانب تنظيمية متعددة في القطاعين الخاص والحكومي وبنفس الدرجة من الاهتمام، حيث عرفها أبو قاعود (261:2011) في دراسته بأنها: مجاميع التفاعلات والقواعد والإجراءات الناظمة لشبكة العلاقات في إطار الحكومة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني من أجل تحقيق التنمية والارتقاء بالمجتمع عبر أبعاد إدارة شؤون الدولة(الحوكمة): المشاركة، المساءلة، الشرعية، الكفاءة، الشفافية، والاستجابة.

وعرفها (زين الدين وجابر، 2012) في دراسة أخرى بأنها: ذلك النظام الذي يعنى بوضع التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة، وتنظّمها بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم والسندات والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح وغيرهم وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم باستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة.

بينما عرفها Kauzya (3-2:2003) بأنها: الحالة المركّبة والمتعددة الأوجه للمؤسسات والنظم والهياكل والعمليات والإجراءات والممارسات والعلاقات والسلوك القيادي في البرامج الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية للسلطة الإدارية في إدارة الشؤون العامة أو الخاصة.

بالتدقيق في التعريفات السابقة لمفهوم الحاكمية تجد الدراسـة الحاليـة بـأن مفهوم الحاكمية جاء كردة فعل للمشكلات الاقتصادية والمالية التي اجتاحت الـدول والمنظمات على اختلاف أنشطتها وأعمالها في محاولة للبحث عن منافـذ وطـرق سليمة تُخرج هذه الدول والمنظمات من الأزمات التي تواجهها، حيث حظـي هـذا المفهوم بإهتمام المؤسسات الدولية والمحلية المختصة والباحثين والمهتمـين لـسبر أعماقه وتوضيح مبادئه الرئيسية ودورها الفعال فـي الأداء المؤسـسي والفاعليـة والإنتاجية في هذه المنظمات.

وعليه يمكن تعريف الحاكمية: بأنها مجموعة الممارسات والإجـراءات السليمة التي يؤدي تطبيقها على مستوى المنظمات والشركات إلـى تحقيـق الأداء الأفضل والأهداف المنشودة وتحقيق التنمية الاقتـصادية والاجتماعيـة والـسياسية والإدارية المطلوبة وفقا لمعايير الشفافية والمـشاركة والمـساءلة وحكـم القـانون والاستجابة وبناء التوافق.

2.1.2 أهمية الحاكمية

يحظى مفهوم الحاكمية بأهمية خاصة بالنسبة للمنشآت وبرامج التنمية ويرجع ذلك إلى الانهيارات والفضائح والأزمات المالية للدول الكبرى وشرق آسيا وروسيا، وعلى الرغم من أهمية الحاكمية بالنسبة للدول والمنشآت فأن تسارع خطى العولمة قد جعل الحاجة ماسة وعاجله للحاكمية، وهذه يتطلب أن تقوم الشركات والحكومات ببعض التغيرات الهامة وان تحافظ على الإطار التشريعي والمؤسسي الـمناسب لذلك (سوليفان وآخرون، 2003).

أن الأسباب التي ساهمت في زيادة أهمية مفهوم الحاكمية تكمن في: (Bevir وآخرون ,2003)

1. الكساد الاقتصادي والضغوط المالية التي تؤدي إلى عجز في موازنات الدول.
2. انعدام الثقة الأيدلوجية حول فكرة الحكومة الكبيرة لذا يجب إعادة رسم حدود الدولة من خلال ممارسة فكرة التخاصية لتتفرغ الدولة للقضايا الرئيسية وتفسح

المجال للقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني بالعمل داخل الدولة مستمدا شرعيته من رغبة الدولة في هذه الشراكة.

3. الترابط الدولي والذي خلق ضغوط إدارية جديدة والحاجة إلى مزيد من التنظيم حيث أصبح العالم قرية صغيرة نتيجة العولمة.
4. زيادة التوقعات العامة من المواطنين المبنية على ارتفاع وتيرة الديمقراطية وزيادة حجم وعدد الحاجات الأساسية نتيجة التطور العلمي وخيبة الأمل بالأداء الحكومي.
5. صيحات الإدارة الدولية والتي ضمت ما يعرف بالإدارة العامة الجديدة التي تقوم على تبني أفكار وممارسات القطاع الخاص في إدارة تنظيماتها.
6. تكنولوجيا المعلومات والتي ساعدت على خلق مجموعة من التغيرات وظهور مشاكل عالمية لا يمكن لدولة واحدة التصدي لها بل هي بحاجة إلى التعاون المشترك بين الدول.

حيث أن تطبيق معايير الحاكمية يؤدي إلى رفع الكفاءة الاقتصادية للشركات من خلال وضع أسس العلاقة بين(مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين)، وتساعد الشركات على جذب الاستثمارات الأجنبية وزيادة قدرتها التنافسية، ومحاربة أي بادرة فساد داخلي في الشركة، وضمان تحقيق النزاهة وتقليل الأخطاء إلى أدنى قدر باستخدام النظم الرقابية الفعالة، وتوفير المعلومات المناسبة والكافية بدقة حول الوضع الآلي للشركة وبيان الأهداف وتحديد الملكيـ ـة والمخاطر المحتملـ ـ ـة (نور الدين وآخرون،2011).

في حين يرى (عبابنة، 2012: 323) بأن أهمية الحاكمية وبالرغم من اختلاف الثقافات والتي قد تتباين من بلد إلى آخر، ومن خبير إلى خبير تتمثل بما يلي:

1. تحسين إدارة الشركة ووضع إستراتيجية سليمة للشركة أكثر رصانة وتقوم على أسس واضحة مالية وإدارية، يشارك في وضعها جميع الأطراف وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الربحية وتعزيز قدرة الشركة على المنافسة.
2. تنخفض مخاطر التهور والفساد المالي والإداري في الشركة بتطبيق الشفافية إحدى دعائم الحوكمة.

3. جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع المستثمرين المحليين في الاستثمار بهذه الشركات وتحريك رأس المال ولا سيما في دول العالم الثالث حيث يخرج الناس مدخراتهم المكنوزة في منازلهم.
4. إتباع سياسة الإفصاح الأمين والتي تمكّن المواطنين وأصحاب القرار من التلاقي عند اتخاذ قرارات رشيدة لسياسة الخصخصة ومدى ما تحققه من مردود مادي للدولة وزيادة فرص العمل للمواطنين.
5. فرض الرقابة البناءة على كبار المالكين لإعادة النظر في طريقة إدارة الشركات بإتباع عدالّة أكبر كما تدفع الحوكمة للضغط على الدول لتبني إطار تشريعي ومؤسسي يستوعب مبادئ الحاكمية ضمن معطيات النظام القانوني والمالي المعمول به.

3.1.2 أهداف الحاكمية

في ظل الحاكمية تتآزر مكونات المؤسسات لتعكس مناخا مجتمعيا ديمقراطيا تتفاعل فيه كافة أطراف المجتمع لتحقيق: (نور الدين وآخرون،2011)

1. الانسجام والعدالّة الاجتماعية، وذلك بتحديد الحد الأدنى لمستوى معيشة كافة المواطنين وتحقيق مستوى من الحياة الكريمة لهم.
2. الكفاية (Efficient) في تحقيق التنمية الاقتصادية وفي توزيع وإستغلال الموارد العامة.
3. تحقيق واستمرارية حالة الشرعية في المجتمع.

كما إن الممارسة السليمة للحاكمية ستساعد الشركات في تحقيق أهدافها وزيادة قدرتها التنافسية وجذب الاستثمارات الأجنبية، كما وتساعد في كشف مواضع الخلل والفساد ومحاولة معالجتها أولا بأول وبالتالي تدعم الاقتصاد الوطني وتحقق الاستقرار في الأسواق المالية وذلك من خلال: (الحفناوي،211:2005)

1. تأكيد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها.
2. حماية أصول الشركة وحقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح وتعزيز دورهم في مراقبة أداء الشركة.

3. تحسين أداء الشركة وقيمتها الاقتصادية وأسهمها.
4. تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية في الشركة.
5. تحقيق العدالّة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات الشركة وعملياتها.

4.1.2 مبادئ الحاكمية

إن المبادئ المتعارف عليها للحاكمية هي المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتـصادي والتنميـة (Organization Of Economic Cooperation and Development OECD) وتشمل:

1. حقوق المساهمين: ينبغي أن يكفل إطار الحاكمية حماية حقوق المـساهمين مـن حيث حقهم في نقل أو تحويل ملكية الأسهم وانتخاب مجلس الإدارة والحـصول على حصص من أرباح الشركة وحق المشاركة في اتخاذ القرارات المتـصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة وحـق المـشاركة فـي الاجتماعـات العامـة للمساهمين.
2. المعاملة المتكافئة للمساهمين: من بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، وأن تتاح الفرصة لكافة المساهمين في الحصول على تعويض في حال انتهـاك حقوقهم.
3. دور أصحاب المصالح في حاكمية الشركات: حيث يجب أن يحتوي إطار حاكمية الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما اقرها القانون وأن يعمل على تشجيع التعاون بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفـرص العمل والاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.
4. الإفصاح والشفافية: حيث يجب أن يحقق إطار الحاكمية تحقيق الإفصاح الـدقيق في الوقت الملائم من حيث الموقف المالي والملكية واسلوب ممارسة السلطة.
5. مسؤوليات مجلس الإدارة: حيث يتيح إطـار الحاكميـة الخطـوط الإرشـادية الإستراتيجية لتوجه الشركات أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبـل مجلس الإدارة وان تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمـساهمين (www.oecd.org ، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية)

في عام 2003 طرحت منظمة الأمم المتحدة اتفاقية تحت مسمى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، ودخلت حيز التنفيذ في 14 ديسمبر 2005، وجاءت هذه الاتفاقية لتغيير ثقافة مكافحة الفساد وتدعم معايير النزاهة والشفافية والمساءلة، وتضمنت هذه الاتفاقية المبادئ الآتية للحاكمية:(أسامة،2014)

1. المساءلة (Accountability) وعرفها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة بأنها: خطوط واضحة وفعالة للمساءلة (القانونية، السياسية، الإدارية، والمالية) لضمان المحاسبة (القانونية، السياسية، الإدارية، والمالية) للجهات المختلفة المقدمة للخدمات (القطاع الحكومي، الجمعيات الأهلية، والقطاع الخاص).
2. المشاركة (Participation) وتعرف بأنها إنخراط واشتراك كل فاعل من الفاعلين في عمليات تحديد الاحتياجات وإعداد البرامج وإعداد الموازنات واتخاذ القرارات والتنفيذ والنواحي المالية.
3. الشفافية (Transparency) وتعني وجود علاقات منفتحة بين الحكومة والمواطنين وضمان سهولة الحصول على المعلومات ودرجة إنفتاح العلاقة بين الحكومة أو القطاع الخاص أو المجتمع المدني من جانب والمواطنين من جانب آخر.
4. سيادة القانون (Rule of Law) وتعني مدى امتثال كافة الإطراف أفرادا ومؤسسات للمنظومة القانونية من قوانين وأنظمة وتشريعات.
5. مكافحة الفساد (Combating Corruption) يقصد بها تواجد نظام متكامل من المعلومات لمحاربة الفساد لدى كل فاعل من الفاعلين ودرجة تطبيق مختلف الفاعلين لهذا النظام.
6. الاستجابة (Responsiveness) ويقصد بها استجابة الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص لرغبات واحتياجات المواطنين ، وللتغيرات السياسية والاقتصادية والمؤسسية.
7. العدالّة (Equity) وهي درجة تقديم الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص للخدمات على قدم المساواة، وطبقا للإحتياجات ومبدأ تكافؤ الفرص.
8. الكفاءة (Efficiency) ويقصد بها الكفاءة في تقديم الخدمات أو تنفيذ السياسات العامة في اقل وقت وبتكلفة مناسبة وفقا لمعايير الكفاءة والجدارة.

9. الفعالية (Effectiveness) ويقصد بها جودة الخدمات ورضى المواطنين عنها.

في حين يرى Kauzya (2003) بأنه من الصعب الوصول إلى إتفاق عـالمي حول مفهوم الحاكمية إلا انه يمكن تحديد العناصر الأساسية الآتية لهذا المفهوم:

1. الدستورية: وتعني ضمان الفصل بين السلطات، الضوابط والتوازنـات وتقاسـم السلطة، فضلا عن موقف مجتمعي معمم حيث أن كل من الحكام والمحكـومين يعودون إلى الدستور باعتباره القانون الإرشادي، وخاصة في حـل القـرارات العامة المتضاربة.
2. حكم القانون: النشاطات والممارسات والنزاعات تخـضع للقـوانين والقواعـد واللوائح المتعارف عليها.
3. العدالّة: هي نظام فعال عادل ونزيه، ومتاح للجميع، بما فيهم الفقراء.
4. أمن الأشخاص والممتلكات و يشمل الأمن في جميع جوانبه، على سبيل المثـال، الأمن الغذائي، الأمن الوظيفي والضمان الاجتماعي وغيرها.
5. الديمقراطية والمشاركة الإنتخابية وتعني مشاركة السكان في اتخاذ قرار بـشأن قادتهم من خلال التصويت، وأيضا من خلال مشاركتهم في البت في السياسات.
6. احترام حقوق الإنسان والحريات الأساسية (الصحافة والتعبير والعبادة والضمير، وما إلى ذلك).
7. الشفافية والمساءلة والأخلاق والنزاهة فـي إدارة الـشؤون المعنويـة العامـة والخاصة (المساءلة السياسية والإدارية والقانونية والأخلاقية).
8. المساواة (بين الجيل الواحد وبينه مع الأجيال الأخرى) وتشمل المـساواة بـين الجنسين، وإدارة البيئة والصحة وإدارة الديون لضمان أن أجيال اليوم لا تخلق ظروف سيئة لأجيال الغد.
9. إبلاغ المواطنين (من خلال وسائل الإعلام الحرة الفعالة، والتعليم، والحـصول على المعلومات).
10. فعالية وكفاءة الخدمات العامة (وهذه يتطلب أن لا يقتصر التوصيل مباشرة من قبل وكلاء الدولة بل مشاركة أصحاب المصلحة الآخرين من القطاعين الخاص والمجتمع المدني).

11. تحقيق الحد الأدنى من مستوى المعيشة اللائق للجميع.

5.1.2 الأطراف المعنية بتطبيق الحاكمية

علـى مستوى الحكومات تتضمن الحاكمية ثلاثـة ميادين رئيـسيـة هـي: (الكايد، 2003: ص44)

1. الحكومة: وهي التي تهيئ البيئة السياسية والقانونية المساعدة.
2. القطاع الخاص: والذي يعمل على خلق فرص العمل وتحقيق الدخل للأفراد والمجتمع.
3. مؤسسات المجتمع المدني: التي تهيئ التفاعل السياسي والاجتماعي باختيار الجماعات المشاركة في الأنشطة السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

أما على مستوى الشركات فإن الإطراف المعنية بتطبيق الحاكمية تشمل:(نور الدين وآخرون،2011)

1. المساهمون (Shareholders): هم الذين يقومون بتقديم رأس المال عـن طريـق ملكيتهم للأسهم مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم.
2. مجلس الإدارة (Board of directors): والذي يمثل المـساهمين ويحـافظ علـى حقوقهم ويقوم برسم السياسة العامة للشركة.
3. الإدارة (Management): وهي المسؤولية عن الإدارة الفعلية للـشركة، تقـديم التقارير إلى مجلس الإدارة، وتعمل على تعظيم أرباح الشركة وزيادتها وتلتزم بالإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.
4. أصحاب المصالح (Stakeholders): هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الموظفين والعملاء والموردين والدائنين.

6.1.2 متطلبات التطبيق الجيد للحاكمية

هناك إجماع على أن التطبيق السليم للحاكمية يتوقف على مدى توفر وجودة مجموعتين من الضوابط : (مركز أبو ظبي للحوكمة،2013)

1. الضوابط الخارجية (البيئة الاقتصادية العامة ومناخ الأعمال في الدول) والتـي تشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي وكفاءة القطاع المـالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، حيث ترجع أهمية هذه الضوابط إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة وتقلل من التعارض بـين العائـد الاجتمـاعي والعائـد الخاص.

2. الضوابط الداخلية (إجراءات الشركة الداخلية)

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة، والتي يؤدي توافرها وتطبيقها إلى تقليل التعارض بين مصالح كافة الأطراف.

وفيما يلي وصف لمجموعة من المؤسسات والتشريعات التي يتطلب وجودها ليكون للحاكمية أثر ملموس: (سوليفان وآخرون،2003)

1. حقوق الملكية: وهي إحدى التشريعات الأساسية والأكثر أهمية لإنشاء اقتـصاد ديمقراطي قائم على أساس السوق ولوضع إجـراءات تعمـل فـي حاكميـة الشركات.
2. قانون العقود: أن يكون هناك تشريع ولوائح تضمن سلامة العقود ونفاذهـا، وأن تعمل هذه التشريعات على حماية الموردين والـدائنين وأصـحاب الأعمـال والعمال وغيرهم.
3. قطاع مصرفي جيد التنظيم: حيث أن توفر قطاع مصرفي جيد يوفر رأس المال اللازم والسيولة لعمليات الشركات ونموها.
4. آليات الخروج من الاستثمار والإفلاس ونزع الملكية: وجود تشريع يضع آليات منظمة للخروج وتحقق تصفية عادلة متساوية تمكن من تصفية الاسـتثمارات وإعادة تخصيصها لمشروعات منتجة قبل أن تتبدد تماما.
5. وجود أسواق سليمة للأوراق المالية: وجود أسواق أوراق مالية ذات كفاءة تعاقب الداخلين بسرعة وتسمح للمستثمرين بتصفية استثماراتهم بسرعة وبكلفة أقل.

6. الأسواق التنافسية: التي ترغم الشركات على تحقيق الكفاءة الإنتاجية خشية ضياع أو تخفيض حصتها السوقية.
7. أسواق الاستيلاء على المنشآت: وجود سوق لإنضباط الشركات يقوم بمعاقبة الداخلين ويشجعهم إما على تحسين أداء المنشأة أو التعرض لخطر ضياع سيطرتهم عليها عن طريق الإفلاس.
8. إجراءات خصخصة تتسم بالعدالة والشفافية: وجود قواعد وإجراءات واضحة المعالم ودقيقة وشفافة وتنص على كيفية وتوقيت إجراء خصخصة الشركات.
9. نظم ضريبية واضحة وشفافة: ينبغي إصلاح النظم الضريبية، وأن تتميز بالوضوح والبساطة والدقة.
10. وجود نظام قضائي مستقل ويعمل بشكل جيد: أن يكون هناك نظام قضائي سليم يسهر على تنفيذ القوانين باستمرار وبكفاءة وعدالة وبالتالي يحافظ على حكم القانون.
11. الإستراتيجيات المناهضة للفساد: تنفيذ إجراءات فعالة لمناهضة الفساد عن طريق تحديد النصوص القانونية والتنظيمية والتنسيق فيما بينها والالتزام باتفاق منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المناهض للفساد.
12. إصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية: والتي أصبحت مفرطة في البيروقراطية وأصبحت غير ذات كفاءة.
13. تقوية ودعم الطاقة الإدارية وطاقة تنفيذ للأجهزة الحكومية: عن طريق توفير الموارد الأولية والفنية اللازمة لتنفيذ القوانين وتطبيقها بسرعة وكفاءة.
14. إنشاء آليات روتينية للمشاركة: من خلال إنشاء إطار مؤسسي للحاكمية وأن يكون لدى المواطنين الفرصة للمشاركة في تشكيل هذا الإطار.
15. تشجيع قيام جهاز إعلامي ذي خبرة وقدرة على الاستقصاء يمكّن من مراقبة وتتبع أداء المديرين.
16. تقوية ودعم وكلاء بناء السمعة: وكلاء السمعة هم أفراد وجماعات تعمل على سد فجوة المعلومات بين الداخلين والخارجين حيث لا بد من توفير التدريب الضروري والبيئة اللازمة التي يمكن أن يزدهر فيها عمل أولئك الوكلاء.

17. مجتمع نشط للأعمال قائم على أساس النزاهة: من خلال وضع دساتير محلية للسلوك والممارسات الأخلاقية للأعمال تقوم على أساس العدالة والوضوح والشفافية.

18. علاقات سليمة مع أصحاب المصالح لمصلحة المنشأة: من خلال صقل وتهذيب والمحافظة على العلاقات الإنتاجية مع أصحاب المصالح يحقق أفضل مصلحة للشركة في الأجل الطويل.

في حين يرى الكايد (2003) بأن هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية لتطبيق الحاكمية في المجتمع العربي مع مراعاة خصوصية المجتمع العربي وبيئته المحلية والاقتصادية و الاجتماعية والمعرفية وهي: (الكايد،2003)

1. توفير المشاركة والتشارك في تحمل المسؤولية حيث أن المشاركة الفعالة في كافة المجالات تؤدي إلى تحمل المسؤولية لما شاركوا فيه، وتحت هذا الإطار تندرج المتطلبات الآتية:

أ. حق التمثيل الحر في المجالس التشريعية المختلفة: حيث أن حق الترشيح والانتخاب للمجالس التشريعية والمساواة في الترشيح والنزاهة والشفافية في الممارسات المختلفة المتمثلة في الانتخاب والترشيح هي أهم الممارسات الديمقراطية للمجتمعات الحديثة.

ب. توفير المشاركة السياسية من خلال تعددية الأحزاب: حيث يعتبر وجود الأحزاب السياسية المتعددة وحرية الانتماء إليها والمشاركة بنشاطاتها معيارا جوهريا يوفّر الديمقراطية والحريات الشخصية للمواطنين للتعبير عن آرائهم السياسية وآرائهم حول القضايا العامة التي تمس المجتمع وتقدمه وكيانه بين الدول وفي المجتمع الدولي.

ج. تعزيز الحكم المحلي: حق مشاركة المواطنين والتشارك في رسم السياسات العامة وعلى مستوى كافة فئات المجتمع المختلفة.

د. تعزيز مشاركة المجتمع المدني: تعزيز مشاركة مؤسسات المجتمع المدني في تحمل المسؤوليات.

هـ . تعزيز الإعلام الحر والمسؤول: حيث أن وجود الإعلام الحر يسمح به لوسائل الإعلام المختلفة من الوصول إلى المعلومات الأساسية بشفافية وحرية ,مسؤولية يعتبر أمرا أساسيا لتوفير ونجاح الحاكمية الجيدة.

2. إدارة عامة حكومية حديثة تستجيب لاحتياجـات المـواطنين حيـث أن القطـاع الحكومي يعنى بعدد كبير من المهام مما يتطلب كفاءة وإنتاجية وفعاليـة عاليـة لتتمكن من الاستجابة لاحتياجات المواطنين وذلك من خلال:

أ- تحسين المهارات القيادية والقدرات الإستراتيجية من خلال توفير القدرات التحليلية والتشخيصية للمشاكل الإدارية والقدرة على التعرف على نقاط القوة والـضعف في البيئة الخارجية المحيطة.

ب- إصلاح الخدمة المدنية من خلال توفير قيادات مهنية فعالة والفصل بـين العمـل السياسي والمراكز الوظيفية في الخدمة المدنية.

ج- استخدامات التكنولوجيات الحديثة خاصة تكنولوجيا المعلومات.

د- تعزيز اللامركزية ونقل السلطات من خلال تفعيل دور المواطن وزيادة تفاعلـه مع الوحدات الحكومية.

ه- الإصلاح المؤسسي: من خلال التحول إلى اللامركزية واستخدام الطرق الحديثة في الإدارة.

3. توفير الشفافية والمساءلة ودولة القانون والتي تؤدي إلى العدالـة وسـيادة دولـة القانون وحفظ حقوق المواطنين وذلك من خلال:

أ. الشفافية في التشريعات والإجراءات الإدارية: والتي تؤدي إلى سهولة كشف الفساد ومكافحته لإحقاق العدالة والنزاهة والمساواة والتي تساعد على النمو الاقتصادي.

ب. تعزيز المساءلة حول الأداء والإنجازات في المجتمع: من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية والإنتاجية والنزاهة في تنفيذ المشروعات المختلفة في الدولة.

ج. التمكين لدولة القانون: من خلال توفير أنظمة تشريعية قادرة علـى تنفيـذ القانون بنزاهة وعدالة.

7.1.2 حاكمية الشركات في الأردن

في ظل العولمة وانفتاح اقتصاديات الدول على بعضها البعض والمنافسة الشديدة بين المنظمات، وفي ظل الشروط والمتطلبات التي تضعها المؤسسات والأسواق في هذه الدول، وحيث أصبحت الحاكمية من أهم المواضيع المطروحة على صعيد إقتصاديات دول العالم، وأصبح تطبيق قواعدها وأسسها شعارا يتبناه القطاع العام والخاص على حد سواء لحسن الإدارة وللحد من الفساد وجذب الاستثمارات المحلية والخارجية وزيادة القدرات التنافسية للشركات (هيئة الأوراق المالية،2008).

وفي ضوء هذه التغيرات والتطورات على المستوى العالمي زاد الاهتمام بقواعد وتطبيقات الحاكمية في الأردن مؤخرا، حيث تم تشكيل فريق وطني من المستشارين وبمبادرة من البنك الدولي لعمل دراسة لتقييم البيئة التشريعية في الأردن ومدى التزام الأطر القانونية والتنظيمية والرقابية بالقواعد والمعايير الدولية لحاكمية الشركات، خلصت الدراسة إلى أهم نقاط الضعف والقوة في مناخ حاكمية الشركات، حيث أشارت الدراسة إلى: إن مفهوم ومبادئ الحاكمية في الأردن متواجدة في العديد من القوانين والتي من أهمها: قانون الشركات رقم (22) لسنة 1997 وتعديلاته وقانون الأوراق المالية رقم (76) لسنة 2002 وقانون البنوك رقم (28) لسنة 2000 وقانون تنظيم مهنة المحاسبة القانونية رقم (73) لسنة 2003 ، من المظاهر الإيجابية لحاكمية الشركات في الأردن أن القانون يكفل الحقوق الأساسية لحملة الأسهم كالمشاركة في توزيع الأرباح، كما أن معايير المحاسبة والتدقيق تتفق إجمالا مع المعايير الدولية، في حين أن المظاهر السلبية تمثل: أن هناك بعض البنود التي تحتاج إلى الدراسة والتعديل منها: عدم وجود أي نوع من الفصل القانوني بين مسؤوليات المدراء التنفيذية داخل مجلس الإدارة والمدراء غير التنفيذيين، كما أن مفهوم المدراء المستقلين غير متوفر في التشريعات الأردنية ذات العلاقة ، وأن الإجراءات المتبعة في تعيين أعضاء اللجان في الشركات تفتقر إلى الشفافية والمصداقية (الجازي،2011).

وفي مبادرة أخرى وضمن إطار عمل هيئة الأوراق المالية لتطوير سوق رأس المال الوظيفي والأطر التشريعية والتنظيمية منه قامت هيئة الأوراق المالية بإعـداد (دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان) بهدف وضـع إطار واضح ينظّم العلاقات ويحدد الواجبات والمـسؤوليات بمـا يحقـق أهـداف الشركات، ويحفظ حقوق الإطراف ذوي المصالح، حيث استندت هذه القواعد علـى عدد من التشريعات من أهمها قانون الأوراق المالية وقانون الشركات بالإضافة إلى المبادئ الدولية التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنميـة (هيئـة الأوراق المالية،2008).

ساهمت أيضا دائرة مراقبة الشركات بدور رقابي ينسجم مع عناصر الحاكمية من خلال ما اختزنته نصوص قانون الشركات ومنها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي: (عبابنة،2011)

1. حقوق المساهمين:

أعتبر قانون الشركات حماية حقوق المساهمين هي أمـر أساسـي حيـث أن الشركات الخاصة والعامة مسئولة أمام مالكي الأسهم وأصحاب المصالح الأخـرى، ورقابة المساهمين على أعضاء مجلس الإدارة، ومسؤولية مجلس الإدارة في إعـداد الميزانية السنوية والتقرير السنوي وعرضها على الهيئة العامة، وحق المساهم فـي الإطّلاع على الوثائق والمعلومات المنشورة في الشركة.

2. المعاملة المتساوية للمساهمين:

حيث نص قانون الشركات على إعتبار الذمة المالية للشركة مستقلة عن الذمة المالية لكل مساهم فيها، وتكون الشركة بموجوداتها وأموالها مسئولة عـن الـديون المترتبة عليها، وألزم القانون بالاحتفاظ بسجل يتضمن أسـماء المـساهمين وعـدد الأسهم التي يملكها كل منهم، كما ساوى القانون بين مالكي الأسهم العينية وأصحاب الأسهم النقدية.

3. دور أصحاب المصالح غير المالكين:

ورد في قانون الشركات الأردني نصوص تحمي حقوق غير المالكين ومنهـا: على مجلس الإدارة للشركة أن ينشر الميزانية العامة للـشركة وحـساب أرباحهـا

وخسائرها وخلاصة وافية عن التقرير السنوي وتقرير مدقق الحسابات، كما منح القانون للدائنين حق الاعتراض إلى مراقب الشركات على تخفيض رأس مال الشركة أو تحويلها إلى نوع آخر واندماجها بشركة أخرى.

4. انتهاج مبدأ الإفصاح والشفافية:

حيث نص القانون على سبيل الإلزام القانوني بأنه يقع على مجلس الإدارة أن ينشر الميزانية العامة للشركة وحساب أرباحها وخسائرها وخلاصة وافية عن التقرير السنوي وتقرير مدقق حسابات الشركة، ونص أيضا على إلزامية تقديم إقرار خطي من جميع أعضاء مجلس بما يملكونه هم وأزواجهم وأولادهم القاصرين من أسهم الشركة وغيرها من النصوص الملزمة للإفصاح والشفافية.

5. مجلس الإدارة:

حيث نص القانون على أنه لا يجوز أن يترشح لعضوية مجلس إدارة الشركة أي شخص حكم عليه من محكمة مختصة، كما تضمن القانون محظورات على رئيس مجلس الإدارة حسب المادة (148) من قانون الشركات من خلال ما سبق فإن الحاكمية في الأردن تعتمد على التعاون بين القطاعين العام والخاص لخلق نظام لسوق تنافسي في مجتمع ديمقراطي يقوم على أساس القانون ودولة المؤسسات ولجعل المنطقة أكثر جذبا للاستثمار الأجنبي(الجازي،2011)، حيث أن الحاكمية تنشأ عندما تلتقي مصالح الإطراف المختلفة ذات العلاقة (مجلس الإدارة والمساهمين والموظفين والمستثمرين الجدد ومدققي الحسابات والدوائر الضريبية والجهات الرقابية في الدولة (عبابنه،2011).

8.1.2 الفاعلية (Effectiveness)

الفاعلية في اللغة تعني: تأثير، سريان، فعالية، نفاذ، مفعول (قاموس المعاني الجامع)، وعرفت الفاعلية في الأدب الإداري: بأنها درجة تحقيق المنظمة لأهدافها (العلاونة وعبيدات، 129:1999).

ونظرا لأهمية مفهوم الفاعلية على مستوى المنظمات جميعها دفع الباحثين والمهتمين إلى الاهتمام به ومنحه العناية الكافية في محاولة منهم لكشف أهمية

الفاعلية للمنظمات أثناء سعيها لتحقيق أهدافها وسعيها للنمـو والتطـور ومعالجـة المشكلات والأزمات التي تواجهها في سلوكها طريق النجاح والبقاء والاسـتمرار، والمنافسة في ظل التوسع التكنولوجي الكبير وما رافقه من توسع في حجم المنظمات وتنوع وتعقد نشاطاتها والازدياد الكبير في أعداد العاملين فيها.

وعلى الرغم من أهمية مفهوم الفاعلية في حياة المنظمات إلا أنه تعرض إلـى تباين في وجهات نظر الباحثين والمهتمين من حيث معناه وتعريفه، حيـث عرفـت الفاعلية بأنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهـدافها(الـشماع وحمـود، 2007: ص327) وعرفها (الصيرفي، 19:2006) بأنه: مدى قـدرة المنظمـة علـى تحقيق أهدافها.

ويرى (القريوتي، 2008) بأن مفهوم الفاعلية يقترن بمفهوم الكفاية ولكن مفهوم الكفاية يشير إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف وإلى نسبة المخرجات للمدخلات، إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة فـي حين يشير مفهوم الفاعلية إلى مؤشرات نوعية تتمثل فـي القـدرة علـى تحقيـق الأهداف.

كما تعرف الفاعلية بأنها (قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمـو بغـض النظر عن الأهداف التي تحققها (الشماع و حمود،327:2007).

ويشير (الصيرفي، 2006) إلى أن هناك ترابط بين الفاعليـة وكيفيـة تحقيـق المنظمة لأهدافها، أي أن للفاعلية ركنان أساسيان:

1. تحقيق الهدف المنشود.
2. إحداث التأثير الإيجابي.

وعرفها (مسلم وعمر، 153:2007) بأنها: قدرة المنظمة على تحقيق الأهـداف التي أنشئت من أجلها.

في حين عرفها (جاكسون وآخرون، 153:1988) بأنها: الدرجة التي تُحقق بها الأهداف المحددة سلفا.

وأشار الشماع وحمود(328:2007) إلى أن الفاعلية تكمن في تحقيق ما يلي:

1. قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

2. قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والاستمرار في البقاء عاملة فيها.

3. قدرة المنظمة على النمو والتطور باستمرار.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف الفاعلية بأنها: مدى قدرة المنظمة على تحقيـق الأهداف المرسومة، التي وجدت لتحقيقها، والتي تمثل سبب بقائها وإستمرارها.

9.1.2 العوامل المؤثرة على فاعلية المنظمة

كما اختلف الباحثون والمهتمون في تحديد معنى الفاعلية اختلفوا أيضا في تحديد العوامل المؤثرة على فاعلية المنظمة وفي تحديد درجة تأثيرها.

حيث توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر فـي فاعليـة المنظمـة وهـي: (الصيرفي، 2006)

1. النظام الاقتصادي: هو المكونات التي ترتبط مباشرة بإنتاج المخرجات مثل تقسيم العمل والتخصص في تقسيم العمل والأساس المستمر لاتخاذ القرارات.
2. النظام السياسي: هو المكونات أو الإجراءات داخل المنظمة والتي تقوم باتخـاذ القرارات والتي تحاول الحصول على التأثير والمساندة لقراراتهـا مـن البيئـة المحيطة بها مثل القبول الاجتماعي للقرارات والأساس القانوني والمنطقي لاتخاذ القرارات.
3. النظام الرقابي: هو ذلك الجزء من المنظمة الذي يدفع العاملين بها إلى التوافـق مع أهدافها مثل نظام الجزاء الحازم والاتصالات.
4. النظام البيئي: هو مجموعة المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة والتـي تـؤثر على فاعلية المنظمة بدرجات متفاوتة وبأشكال مختلفة.

في حين يرى الشماع و حمود(2007) إن العوامل المؤثرة على فاعلية المنظمة هي:

1. العوامل الفنية والتكنولوجية (وتمثل المباني والمعدات وظروف العمل والـسلوك المنظمي وغيرها من العوامل ذات الطبيعة العامة).
2. العوامل المرتبطة بالموارد البشرية (وتـشمل معنويـات الأفـراد واتجاهـاتهم ودوافعهم والصراع وبيئة وعلاقات العمل).

3. العوامل المرتبطة بمخرجات المنظمة (وتشتمل على ردود الفعل المنعكسة مـن المستفيدين أو من البيئة الخارجية مثل درجة انسجامها مـع حاجـاتهم الفعليـة وقدرتها على توفير سبل الإشباع في الوقت والمكان المناسبين).

10.1.2 مؤشرات الحكم على فاعلية المنظمة:

أشار (جاكسون وآخرون،1988) إلى مؤشرات الفاعلية عبر المدى الزمني كما يلي:

1. مؤشرات الفاعلية على المدى الزمني القصير:

أ. الإنتاج: ويعني قدرة المنظمة على الإنتاج بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة.

ب. الكفاءة: وهي نسبة المخرجات إلى المدخلات.

ج. الرضى: وهي المنافع التي تعود على عملاء المنظمة.

2. مؤشرات الفاعلية على المدى الزمني المتوسط:

أ. التكيف: هو الحد الذي تستطيع المنظمة التجاوب مع التغيرات الداخلية والخارجية.

ب. النمو: استثمار مواردها في النشاطات التي تقوم بها.

3. وأشار أخيرا إلى مؤشر البقاء كمؤشر للفاعلية على المدى الزمني البعيد.

كما أشار أيضا (الشماع وحمود، 2007) إلى المؤشرات التالية للحكـم علـى فاعلية المنظمات:

1. تحديد نوع الأهداف وقياس تحقيقها، حيث أن هناك نوعان من الأهداف في مجال قياس فاعلية المنظمة وهي:

أ. الأهداف الرسمية: والتي تتمثل بالإطّلاع عليها من خلال الوثائق الرسمية للمنظمة مثل نظامها الداخلي وشهادة تأسيسها.

ب. الأهداف العملية(الفعلية): والتي تتمثل بمؤشرات الإنتاج والإنتاجية من حيث الكم والنوع وحجم المخرجات السلعية أو الخدمية التي تقدمها.

2. قياس القدرة على التكيف: عرف بأنه (درجـة قـدرة المنظمـة علـى التنبـؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل وإيجاد الـسبل الكفيلـة بالسيطرة عليها قدر الإمكان) ، حيث أن المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها تواجـه

متغيرات بيئية كثيرة توجب عليها اعتماد أسلوب التنبؤ والتوقع لما تصادفه من تقييم بيئي غير منظور وتعالجه بطريقة تحد من إمكانية الخسارة الناجمة عن عدم التكيف.

11.1.2 نماذج قياس الفاعلية:

نتيجة لتنوع أهداف المنظمات وتنوع البيئات التي تعمل بها وتعدد أنماط التكنولوجيا المستخدمة وتفاوت المنظمات في مراحل دورة حياتها وجدت العديد من المداخل لقياس فاعلية المنظمة (مسلم وعمر،154:2007) حيث لا يوجد نموذج واحد يلاءم كل الظروف وكل أنواع المنظمات، ففي دراسة أجراها أحد الكتّاب كشفت عن وجود ما يقارب 30 معيارا استخدمت أو يمكن أن تستخدم مؤشرا على فاعلية المنظمة (حريم، 39:2006)، وصنفت هذه المداخل أو المعايير إلى مجموعتين: (مسلم وعمر، 2007)

1. المداخل التقليدية في قياس الفاعلية، وتشمل:
   أ. مدخل موارد المنظمة.
   ب. مدخل العمليات الداخلية.
   ج. مدخل الأهداف.
2. المداخل المعاصرة في قياس الفاعلية:
   أ. مدخل أطراف التعامل (الموردون، المستهلكون، العمال، المديرون، الملاك، الحكومة، والمجتمع).
   ب. مدخل القيم المتنافسة.

وحدد (حريم، 2006) النماذج الآتية لقياس الفاعلية:

1. نماذج Robby: وهي النماذج الأكثر انتشارا وقبولا لدراسة فاعلية المنظمة، وتشمل: أ. نموذج هدف المخرجات (Out put Goal) والذي يركز على النتائج.
   ب. نموذج العمليات الداخلية (Internal Processes) والذي يركز على الحفاظ على علاقات إنسانية فعالة في المنظمة.

ج. نموذج موارد النظام (System Resource) ويشير إلى قدرة النظام في الحصول على الموارد التي تحتاجها المنظمة.

د. نموذج مصالح الفئات (Stakeholder) ويركز على أفضليات الجماعات ذات المصلحة داخل المنظمة.

2. نماذج Dessler: ويشيـر ديسلر إلى أربعـة نماذج لقيـاس فاعلية المنظمات:

أ. نموذج Yachman-Seashore حيث اقترحا معيارين أساسيين لفاعلية المنظمة هما: (نجاح المنظمة في الحصول على الموارد النادرة والسيطرة على البيئـة التـي تعمل فيها).

ب. نموذج Bass واقترح معايير منها: إلى أي مدى المنظمة منتجة ومربحة وتحافظ على نفسها وما مدى أهمية وقيمة المنظمة بالنسبة لأفرادها.

ج. نموذج Bennis واقترح معايير: مدى تكيف ومرونة المنظمة لمواجهة التغيـرات والمقدرة على التكيف لمواجهة التغيرات.

د. نموذج Peters وWaterman وهما يعتقدان بأن الفاعلية تقاس بالربحيـة والنمـو والتكيف والإبداعية

هـ. نموذج Scott ويصنف معايير الفاعلية إلى: معايير النتائج ومعـايير العمليـات ومعايير الهيكل.

في حين أورد القريوتي(2008) المعايير الآتية للفاعلية:

1. القدرة على تحقيق الأهداف: وتعني قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها.

2. المدخل النظمي: باعتبار التنظيم يتكون من العديد من الأنظمة الفرعية المترابطة لكل منها خصائصها الخاصة بها والتي تشكل في مجموعها كلا متكاملا حيـث يتكون النظام من:

أ. المدخلات.

ب. العمليات (الأنشطة) .

ج. المخرجات(السلع والخدمات).

د. البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على التنظيم.

3. مدخل القدرة على إرضاء الجهات الإستراتيجية المؤثرة على التنظيم، حيث تتحقق الفاعلية عندما يستطيع التنظيم تلبية مطالب الجهات الإستراتيجية المؤثرة عليه.
4. مدخل القدرة على التوافق بين القيم والمصالح المختلفة، حيث لا بد لأي تنظيم من تحديد المصالح المختلفة التي لا بد من خدمتها وترتيبها في قائمة واحدة.
5. إدارة النوعية الشاملة كمقياس للفاعلية حيث يتم وفق لهذا الأسلوب التركيز علـى ثلاثة عناصر أساسية هي:
أ. رضى العملاء.
ب. الاهتمام بالتحسين المستمر.
ج. اعتماد نمط عمل الفريق.

أما (جاكسون، 1988) فذكر المداخل الأربعة الآتية للفاعلية:

1. مدخل الأهداف، ويمثل الرؤية التقليدية والنموذجية للفاعلية.
2. المدخل المقارن، ويشمل مقارنة المنظمات في المواقف المتشابهة.
3. مدخل النظام، وهو المدى الذي تحقق فيه المنظمات أو الوحدات التنظيمية أهدافها.
4. مدخل تعدد المنتفعين (أصحاب العمل، المديرين، العملاء، المستخدمين وغيرهم).

من خلال ما تقدم يلاحظ إن هناك العديد من النماذج والمعايير التي تقيس الفاعلية، ولم يتفق الباحثين على نموذج بعينه لقياسها يلائم جميع أنواع المنظمات أو قد يلائم جميع الظروف والاحوال، مما يجعل أي نموذج لا يكفي لوحده للحكم على فاعلية المنظمة، بل يمكن الدمج بين أكثر من نموذج للحكم على فاعلية المنظمة من أجل:

1. تحقيق الأهداف المرسومة التي انشئت المنظمة من اجل تحقيقها.
2. الإهتمام برضى المشارك وتحقيق حالة من التوازن بين أهداف المنظمة وتوقعات ورغبات العاملين فيها.
3. الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
4. التطوير الذاتي للمنظمة والقدرة على الإستجابة للظروف البيئية المحيطة.

12.1.2 أسباب التباين في معايير ومداخل قياس الفاعلية

إن وجود العديد من المتغيرات والمعايير المستخدمة لتحديد الفاعلية يعود إلى الأسباب الآتية: (حريم،2006)

1. اختلاف المنظمات التي تشملها الدراسات من حيث طبيعة العمل والحجم ودرجة التعقيد وغيرها.
2. وجود تباين في مجالات تركيز الباحثين واهتماماتهم وقيمة واتجاهاتهم.
3. تفاوت المنظمات التي شملتها الدراسات من حيث مراحل النمو والتطور.
4. تنوع واختلاف الفئات ذات المصلحة والتي تتأثر مصالحها بالمنظمة مثل المؤسسون والمالكون والعاملون وغيرهم.
5. التفاوت في منظور الباحثين والكتّاب بشأن المنظمة.
6. أسباب تعود للمنظمات نفسها، حيث أن المنظمات تسعى لتحقيق أهداف عدة فما يصلح لهدف قد لا يصلح لهدف آخر مما يستدعي استخدام عدة معايير في آن واحد للحكم على فاعلية المنظمة.

ويتوقف اختيار المدخل أو المعيار المناسب لقياس الفاعلية على الاعتبارات الآتية: (مسلم وعمر،2007)

1. تفضيلات الإدارة العليا للمنظمة، حيث أنها المسئولة عن نتائج أعمال المنظمة وهي تمارس نفوذا في تحديد معايير تقييم فاعلية المنظمة.
2. مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي، كلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي والموضوعي كلما كانت أكثر مناسبة لتقييم فاعلية المنظمة.
3. الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، غالباً ما تتجه المنظمات إلى قياس فاعليتها باستخدام مدخل موارد النظام أو العمليات عندما تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد اللازمة في حين تتجه إلى المرونة والقدرة على التكيف باعتبارها المعايير المناسبة لقياس الفاعلية في البيئة المتغيرة والمعقدة.

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات العربية

دراسة (السرطاوي،2015) بعنوان "**أثـر الحاكميـة المؤسـسية علـى أداء الشركات المدرجة في الأسواق المالية التابعة لدول مجلـس التعـاون الخليجـي**"، هدفت الدراسة إلى بيان أثر الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات المدرجـة فـي الأسواق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي وتحديد مستوى ومدى التفـاوت بـين هذه الشركات في تطبيق الحاكمية، تكّون مجتمع الدراسة من كافة الشركات المدرجة في الأسواق المالية (البنوك، الاستثمار، والتأمين) لدول مجلس التعـاون الخليجـي البالغ عددها في نهاية عام 2013 (697) شركة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجـود مستوى كاف من الالتزام بتطبيق مبادئ الحاكمية علـى بعـض مؤشـرات الأداء، أوصت الدراسة بضرورة توحيد الجهود نحو إيجاد مقياس ودليل موحـد للحاكميـة المؤسسية صالح للتطبيق في دول مجلس التعاون الخليجي وتوعية المجتمع بأهميـة الالتزام بمبادئ الحاكمية المؤسسية لضمان الممارسة الصحيحة لمبادئها .

دراسة(الجازي،2014) بعنوان "**بناء القدرات المنظمية وأثرها فـي الفاعليـة المنظمية: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الحكومية في إقليم جنوب الأردن**"، هدفت إلى التعرف إلى بناء القدرات المنظمية بأبعادها (الموارد التنظيمية، الهيكـل التنظيمي، النظم والعمليات، ونمو القيادة التحويلية) وأثرها في الفاعليـة المنظميـة بأبعادها (تحقيق الأهداف، توظيف الموارد، رضى القيادات الأكاديميـة، والتطـوير الذاتي) في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم جنوب الأردن.

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها طّور الباحث إستبانة وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المتمثل في جميع القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية في إقليم الجنوب حيث أن مجتمع الدراسة يمثل عينتها (عينة مسح شامل)، وتم اختبار أسئلة الدراسة وفرضياتها باستخدام أساليب التحليل الإحصائي واستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لعملية بناء القدرات المنظمية بأبعادها (الموارد التنظيمية، الهيكل التنظيمي، النظم والعمليات، ونمط

القيادة التحويلية) في الفاعلية المنظمية بأبعادها (تحقيق الأهداف، توظيف الموارد، رضى القيادات الأكاديمية، والتطوير الذاتي).

أجرى (الأحمدي، 2014) دراسة بعنوان "**أثر الحوكمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الأطباء: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في إقليم وسط عمان**"، هدفت إلى التعرف على أثر الحوكمة في جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الخاصة في إقليم وسط عمان وتقديم توصيات لأصحاب القرار في المستشفيات الخاصة استنادا إلى نتائج الدراسة .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يهـدف إلـى وصـف وتحليل أثر الحوكمة بأبعادها المتعلقة بـ(المشاركة، المساءلة، الشفافية، حكم القانون، الاستجابة، بناء التوافق،المساواة، والكفاءة) على جودة الخـدمات بأبعادهـا(خاصـية الاعتمادية، خاصية الاستجابة، خاصية الأمان، خاصية الجوانب الملموسة، وخاصـية التعاطف) في مستشفيات القطاع الخاص في إقليم وسط عمان في الأردن من وجهـة نظر الأطباء العاملين في هذه المستشفيات .

أظهرت نتائج الدراسة إن تطبيق الحوكمة بأبعادها فـي مستـشفيات القطـاع الخاص في إقليم وسط عمان في الأردن جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هنـاك أثـر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة على جودة الخـدمات الصحية وهذا يؤكد الأثر الإيجابي لتطبيق الحوكمة على جودة الخدمات الصحية في مستشفيات القطاع الخاص في إقليم وسط عمان.

أوصت الدراسة بالعمل على تعزيز الحوكمة من جوانبها المتعددة وعدم التركيز على جوانب معينة وإبراز نتائجها على القطاعات الطبية، والتوسع في نشر مفهوم ثقافة الحوكمة بين العاملين والمستفيدين في القطاع الصحي.

دراسة (الرفوع،2013) بعنوان "**أثر الاستقرار الوظيفي في فاعلية المنظمـة: دراسة تطبيقية على الوظائف الإشرافية في سـلطة منطقـة العقبـة الاقتـصادية الخاصة**"، هدفت إلى تحليل أثر الاستقرار الوظيفي في فاعلية سلطة منطقـة العقبـة الاقتصادية الخاصة، تكّون مجتمع (عينة) الدراسة من موظفي سلطة منطقة العقبـة الاقتصادية الخاصة العاملين في الوظائف العليا والوظائف الإدارية والإشرافية والبالغ

عددهم 225 موظفا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن فاعلية سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة من وجهة نظـر مجتمـع الدراسـة كانـت متوسطة بشكل عام، أوصت الدراسة بتطوير أساليب موضـوعية لقيـاس فاعليـة المنظمات وتحديد نسبة ما تم تحقيقه من أهداف على ارض الواقع بدلا من اللجـوء إلى وجهة نظار الموظفين فقط.

دراسة (الحوامدة والعضايلة، 2012) بعنوان "**أثر سمات فرق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية**" هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر سمات فرق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (385) مبحوثا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن هناك أثر لسمات فرق العمـل فـي فاعلية المنظمة وأن تصورات المبحوثين لمتغير سمات فرق العمل كانت مرتفعة وأن تصورات المبحوثين لمتغير فاعلية المنظمة كانت مرتفعة أيضا، أوصـت الدراسـة بضرورة العلم على خلق ثقافة تنظيمية تعزز سمات فرق العمل في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه السمة الى المستويات العليا المرغوب فيها.

دراسة (البكور،2012) بعنوان "**أثر الحاكمية المؤسسية على فاعلية البنـوك التجارية في الأردن**"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهومي الحاكمية المؤسسية وفاعلية البنوك التجارية في الأردن، وتشخيص أثر الحاكمية المؤسسية على فاعليـة البنوك التجارية العاملة في الأردن، استخدمت الباحثة الأسلوب الوصـفي التحليلـي وذلك بالرجوع إلى المراجع العربية والأجنبيـة والأبحـاث المتعلقـة بالموضـوع ومنشورات الوسائط المتعددة أيضا من خلال الإستبانة التي تم إعـدادها وتوزيعهـا على عينة الدراسة والتي تمثل مجتمع الدراسة الذي يتكون من الإدارة التنفيذية فـي البنوك التجارية الأردنية وبكافة المراكز الرئيسية والتي بلغ عدد مـدراء هـا 240 مديرا حيث تم توزيع 240 إستبانة، أظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسـة إن تصورات أفراد العينة لبعد الحاكمية المؤسسية في البنوك التجاريـة الأردنيـة ذات مستوى رفيع وان وتصورات أفراد العينة لفاعلية البنوك التجارية جـاءت بدرجـة مرتفعة، وقد أوصت الباحثة بما يلي: لزيادة فاعلية البنوك التجاريـة يتطلـب مـن

الإدارة العليا في البنوك التعامل والمحافظة علـى مـستوى عـال مـن الـشفافية والمصداقية مع كافة الأطراف وتطوير قنوات الاتصال مع ذوي المصالح مع البنك لتسهيل عملية الحصول على المعلومات المطلوبة من قبلهم بشكل جيد، وان تـسعى الإدارة العليا في البنوك التجارية الأردنية إلى تحقيق العدالّة.

دراسة (آل ياسين،2012) بعنوان "**تقييم الفاعلية المنظمية لمؤسسات التعلـيم الجامعي: دراسة تطبيقية على عينة من كليات الإدارة والاقتصاد فـي الجامعـات الرسمية العراقية**" حيث هدفت الدراسة إلى عـرض مفهـوم الفاعليـة المنظميـة ومناقشته وتقويم الفاعلية المنظمية لمؤسسات التعليم الجامعي العراقية والتعرف على مستوى العلاقة بين أبعاد الفاعلية المنظمية للكليات المبحوثة ومستوى التبـاين فـي مستويات الفاعلية المنظمية للكليات المبحوثة، تم جمع البيانات من خـلال توزيـع الإستبانة على عمداء كليات الإدارة والاقتصاد ورؤساء الأقسام العلمية فيها، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: الكليات تتسم بعلاقات إيجابية بـين أبعاد الفاعلية المنظميه بالرغم من تباين هذه الكليات في مستويات الفاعلية المنظميه، أوصت الدراسة بضرورة العمل على تحسين وتطوير البناء التنظيمي للكليات مـن أجل تعزيز الصحة التنظيمية لها.

دراسة (ناصر الدين، 2012) بعنوان "**إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعـات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة**"، هدفت إلى استقصاء حوكمة الجامعات من حيث معناها ومراحل تطبيقها ومؤشرات تطبقها في ضوء متطلبـات الجودة الشاملة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي القائم على جمع المعلومات والبيانات من المراجع والمصادر المختلفة ومن ثم تحليل واسـتنباط الأدبيـات ذات العلاقـة بالموضوع، خلصت الدراسة إلى أن حوكمة الجامعات هي كتلـة متكاملـة تخلـق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خللا كبيرا في الجامعة وأن للحوكمة ثلاثـة قواعد أساسية يجب أن تسير عليها الجامعة وتطبقها: وهـي الـشفافية والمـسائلة والمشاركة .

أجرى (الشحادات وعبدالجليل، 2012) دراسة بعنوان "**أثر تبنـي الـشركات المساهمة العامة الأردنية لمبادئ الحاكمية المؤسـسية فـي قـرارات المـستثمر**

المؤسسي في بورصة عمان" بهدف قياس أثر تبني الشركات المساهمة العامة الأردنية لمبادئ الحاكمية المؤسسية في قرارات المستثمر المؤسسي في بورصة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة وزعت على عينة عشوائية من المستثمرين المؤسسيين في بورصة عمان، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: إدراك الشركات الأردنية المدرجة في بورصة عمان أهمية تبني مبادئ الحاكمية المؤسسية ويتأثر قرار المستثمر المؤسسي في الأردن بمبدأ تطبيق الشركات التي تنوي الاستثمار بها لمبادئ الحاكمية المؤسسية، أوصى الباحثان بضرورة إجراء دراسات أخرى لتطوير مؤشر الحاكمية المؤسسية في الأردن وأخرى لمقارنة مستوى الحاكمية المؤسسية محلياً مع الممارسات الدولية.

دراسة (علي،2011) بعنوان "**تقييم الفعالية التنظيمية في المستشفيات الجزائرية**" هدفت الدراسة إلى وصف وتقييم بيئة المستشفيات العمومية محل الدراسة بغرض التعرف على العوامل المؤثرة في أداء المستشفيات، وقدرتها على التكييف معها والتعرف على الممارسات التي تؤدي إلى إرتفاع مستوى الفعالية التنظيمية، وتقديم بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تنمية وتطوير الاداء، استخدمت الدراسة 58 متغيرا لبناء نموذج الفعالية التنظيمية في المستشفيات العمومية، أعتمدت الدراسة اسلوب المقابلات الشخصية مع الاطباء والممرضين وغيرهم لجمع البيانات ثم معالجتها من خلال الاساليب الاحصائية (التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وتحليل التباين)، توصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسية تؤكد تدني مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات العمومية بولاية البويرة في الجزائر.

أوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد معايير قياسية للأداء وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات، وإمدادها بالأجهزة الطبية الحديثة وتحديثها باستمرار.

دراسة (القطاونة،2011) بعنوان "**مدى توافر أبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية وأثرها في دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن**"، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى توافر خصائص الحاكمية وأثرها في دافعية العمل لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في الأردن، تكون مجتمع الدراسة من كافة

المديرين في البنوك التجارية العاملة في الأردن حيث طور الباحث إستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها تصورات المبحوثين لأبعاد خصائص الحاكمية جاءت بدرجة مرتفعة ووجود أثر لأبعاد الحاكمية في دافعية العمل لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في الأردن، أوصت الدراسة بضرورة تبني إدارات البنوك التجارية العاملة في الأردن لمفهوم الحاكمية المؤسسية وتعزيز أبعادها وضرورة الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في موضوع الحاكمية المؤسسية وتعزيز إيجابيات هذه التجارب بما يتلاءم مع خصوصية البيئة الأردنية والعربية .

دراسة (اسماعيل،2010) بعنوان "**العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمة المؤسسية وجودة التقارير المالية**" هدفت إلى التعريف بمبادئ الحاكمية المؤسسية وجودة التقارير المالية وعلاقتهما ببعضهما وإلى اختبار مدى وجود علاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمية المؤسسية وجودة التقارير المالية عن طريق القياس الكمي للمتغيرات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التزام القطاع المصرفي بتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية كان أكثر من القطاع الصناعي، وكان من أهم التوصيات التي أوصى بها الباحث: دور رقابي أكثر فاعلية على الشركات الصناعية لضمان التزام هذه الشركات بتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية والعمل على إيجاد آليات تعزز ما يعرف بفصل الملكية عن الإدارة وتعزيز استقلالية مجالس إدارة الشركات ولجان التدقيق فيها.

دراسة (الشواورة، 2009) بعنوان "**قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة مظاهر الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية**"، وقد هدفت الدراسة إلى تتبع مفهوم تطبيق حوكمة الشركات واستعراض قواعده وأهدافه وأهميته والتعرف على مدى أهمية الالتزام بتطبيق مبادئ وقواعد حوكمة الشركات في الشركات المساهمة العامة الأردنية وتقييم أثر التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بتطبيق قواعد حوكمة الشركات في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه، ولتحقيق أهداف الدراسة اعد الباحث إستبانة وزعت على المستثمرين والسماسرة

وموظفي هيئة الأوراق المالية وإدارة البورصة ومركز الإيداع في بورصة عمان خلال عام 2007، استخدم الباحث مقاييس النزعة المركزية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) ومعامل الارتباط وتحليل التباين،(ANOVA)، توصل الباحث إلى أن الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات هو ضرورة اقتصادية واجتماعية وليس ترفا فكريا أو إداريا وسوف يؤدي تطبيقها والالتزام بها في الشركات المساهمة العامة الأردنية إلى مكافحة ظاهرة الفساد والمحسوبية الأمر الذي من شأنه أن يساعد على جذب الاستثمارات العربية والأجنبية والحد من هروب رؤوس الأموال المحلية إلى الخارج ومن ثم تخفيض تكلفة رأس المال وزيادة حجم الاستثمارات الرأسمالية وخلق المزيد من فرص العمل أمام القوى العاملة وتحسين مستوى معيشة المواطنين ومن ثم المساهمة الفعالة والحقيقية بالجهود الرامية إلى التخفيف من حدة درجة الفقر والبطالة والغلاء على حد سواء.

دراسة (التعمري، 2004) بعنوان "**اتجاهات أعضاء المجالس البلدية في المملكة الأردنية الهاشمية نحو خصائص الحكمانية**"، هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات أعضاء المجالس البلدية في المملكة الأردنية الهاشمية نحو خصائص الحكمانية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء إستبانة، ووزعت على أفراد العينة البالغ عددهم (359) عضو مجلس بلدي، توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أهمية خصائص الحكمانية لدى أعضاء المجالس البلدية كمنهجية للقيام بالأعمال والنشاطات التي يقوم بها المجلس، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: تدعيم هياكل الديمقراطية في كل التنظيمات من أجل خلق مناخ ملائم لتطبيق الحكمانية وخصائصها وتطوير الأنظمة والقوانين الإدارية والرقابية والقضائية وتسريع عمليات التنمية بكافة أبعادها وتعزيز مفهوم حكم القانون في إقليم الجنوب.

2.2.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Ruxandra,2015) بعنوان **"Corporate Governance disclosure practices and their determinant factors in European emerging Countries"**، **"ممارسات إفصاح حاكمية الشركات والعوامل المحددة في البلـدان الأوربية الناشئة"**، بحثت الدراسة في ممارسات الإفصاح الطوعية وغير الطوعيـة في حاكمية الشركات المدرجة في أربع دول أوروبية ناشئة (استونيا، بولندا، المجر، ورومانيا) حيث تم تحليل العينة المكّونة من 51 شركة 17 منها مدرجة في المستوى الأول من بوخارست للأوراق المالية 14 من الشركات المدرجة في المستوى الأول من وارسو للأوراق المالية و 13 من الشركات المدرجة في تالين للأوراق المالية و 7 من أسهم السوق الرئيسي في بودابست للأوراق المالية بهدف تحليل العوامل التي تؤثر في الشركات في هذه الدول للكشف عن أنواع معينة من المعلومات لاكتـشاف فيما إذا كانت أنظمة حاكمية الشركات تتأثر في الغالب في الأعمال الوطنية أو البيئة القانونية أو إذا كانت هناك عوامل داخلية أكثر قوة في التأثير فـي تنفيـذ بعـض ممارسات حاكمية الشركات، تم جمع البيانات للسنة الماليـة 2012 مـن مـصادر المعلومات التالية: التقارير السنوية وتقارير حاكمية الشركات والمواقع الإلكترونيـة للشركات والمواقع الإلكترونية للبورصات، على الرغم من أن نتائج هذه الدراسـة مشجعة الشركات أصبحت أكثر إدراكا لحقيقة أنه من المهم للغاية أن تصبح أكثـر مساءلة وأكثر شفافية لمساهميها من أجل بناء الثقة المتبادلة فـي آليـات حاكميـة الشركات وتعزيزها يوما بعد يوم في بيئة الأعمال.

دراسة (Ahmed&Hamdan,2015) **بعنـوان "The Impact of Corporate Governance on Firm Performance :Evidence from Bahrain Bourse"** **"أثر حاكمية الشركات على أداء الشركات: دليل من بورصـة البحـرين"**، هـدفت الدراسة إلى معرفة أثر سياسات حاكمية الشركات على أداء الشركات في بورصـة البحرين، تضمنت عينة الدراسة 42 شركة من أصل 48 شـركة مـن الـشركات المدرجة في بورصة البحرين خلال الفترة من 2007-2011، وجـدت الدراسـة أن هناك تأثير إيجابي لحاكمية الشركات على أداءها في الشركات المدرجة في بورصة البحرين.

دراسة (Akinkoye&Olasanmi,2014) بعنوان **"Corporate Governance practice and level of compliance among firm in Nigeria: Industry analysis"** "**ممارسة حاكمية الشركات ومدى الالتزام فيما بين الشركات في نيجيريا: تحليل الصناعة**" هدفت الدراسة إلى تقييم ممارسات حاكمية الشركات على مستوى الشركات غير المالية المحددة في كافة المجالات الصناعية وتحليل مستوى الامتثال لقانون 2003، تم الحصول على البيانات عن آليات حاكمية الشركات من التقارير السنوية للشركات ونشرة نيجيريا للأوراق المالية والموقع الإلكتروني للشركات وتحليلها باستخدام التحليل الوصفي للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي: ما هو هيكل حاكمية الشركات في نيجيريا؟ وما هو مستوى الامتثال لهذا الهيكل؟ حيث تم إنشاء معيار لحاكمية الشركات النيجيرية وترتيبها وفقا للمعيار حيث أظهرت النتائج أن الشركات التي لوحظت بين الأعوام 2003-2010 والمتضمنة مبادرات حاكمية الشركات وآليات الحاكمية على مستوى الشركة تطور فيها العمل الإضافي ليعكس المعايير الوطنية والدولية في حين أظهرت الدراسة وجود تحول هيكلي في بيئة حاكمية الشركات ولكن لوحظ تباطؤ في تغيير ممارسات حاكمية الشركات فيما بين الشركات العاملة في نيجيريا.

دراسة (Jyotsna & Pankaj, 2013) بعنوان **"Corporate Governance practice, Transparency and Performance of Indian Companies"** "**ممارسات حاكمية الشركات، الشفافية وأداء الشركات الهندية**"، هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير حاكمية الشركات على الأداء المالي للشركات في الإطار الهندي، اعتمدت الدراسة على 121 شركة مدرجة في بورصة بومباي/الهند للفترة 2010-2011 من أجل تسليط الضوء على أهمية إفصاح الشفافية وسياسات الحكم الرشيد للشركة والميزة النسبية في الإطار الهندي، اعتمدت الدراسة إستبانة تم تصميمها من قبل الباحثين حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت 121 شركة من مختلف القطاعات الصناعية مثل: الطاقة والوقود والسكر والإسمنت والنفط والسيارات وغيرها من القطاعات الصناعية للفترة 2010-2011، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الشفافية والأداء المالي للشركة وأن الشركات التي تظهر المزيد من الشفافية في الأمور

المالية والمحاسبية وتكشف كل الحقائق والمعلومات الجوهرية للمساهمين، والأداء المالي أفضل مقارنة بالشركات التي لديها ضعف في مستوى الشفافية.

دراسة(Al-Moats & Hussainey,2013) بعنوان **"Determinants of Corporate Governance Disclosure in Saudi Corporations" "محددات الإفصاح في حاكمية الشركات في الشركات المساهمة السعودية"**، هدفت إلى اختبار العلاقة بين بعض آليات حاكمية الشركات ومواصفات الشركة وبين مستوى الإفصاح الذي قامت به الشركات المساهمة السعودية، تكونت عينة الدراسة من 97 تقرير مالي للشركات المساهمة السعودية خلال عامي 2006 و2007 حيث تم تحليل محتوى هذه التقارير وتحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لهدف تحقيق أهداف الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن استقلال مجلس الإدارة وحجم لجنة المراجعة والربحية والسيولة والرافعة المالية محددات رئيسية للإفصاح عن حاكمية الشركات في المملكة العربية السعودية ولم تظهر أي علاقة إحصائية بين حجم الشركة والإفصاح عن حاكمية الشركات المساهمة السعودية.

دراسة (Tomar&Bino, 2012) بعنوان **"Corporate Governance and Bank Performance: Evidence From Jordanian Banking Industry"** **"حاكمية الشركات وأداء البنك: أدلة من الصناعة المصرفية الأردنية"** تمت دراسة 14 بنك مدرجا في سوق بورصة عمان خلال الفترة 1997- 2006 لمعرفة تأثير حاكمية الشركات (هيكل الشركة، تكوين المجلس، وحجم مجلس الإدارة) في أداء البنوك، حيث تناولت الدراسة السؤال الرئيسي التالي: هل تؤثر آلية حاكمية البنك على أدائه؟ أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لهيكل ملكية البنك وطبيعة أعضاء مجلس الإدارة في أداء البنك، وأن أفضل البنوك أداء في التي تمتلك المؤسسات غالبية أسهمها ويصبح أداء البنك أكثر فعالية كلما زادت نسبة ملكية رئيس مجلس الإدارة وأعضائه في أسهمه ولم يكن لحجم المجلس أهمية واضحة في التأثير في أداء البنك.

دراسة (Azam Abass & Usmani ,2011) بعنوان **"The Impact of Corporate Governance on Firm's Performance: Evidence from Oil and Gas Sector of Pakistan" "أثر حاكمية الشركات على أداء الشركات: دليل من قطاع النفط والغاز في الباكستان"** هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر حاكمية الشركات في أداء الشركة في قطاع النفط والغاز للبيانات المالية وغير المالية في الباكستان بدراسة عينة مكونة من 14 شركة من شركات النفط والغاز في الباكستان لمعرفة تأثير أربعة متغيرات لحاكمية الشركات (ازدواجية الرئيس التنفيذي، لجنة المراقبة الفعالة، استقلال المجلس، وتركيز الملكية) على ثلاثة متغيرات لقياس أداء الشركة(العائد على الاستثمار، صافي هامش الربح، والعائد على حقوق المساهمين)، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: حاكمية الشركات لها تأثير إيجابي وكبير على أداء الشركة ويمكن زيادة أداء الشركة من خلال تحسين هيكل حاكمية الشركات، أوصت الدراسة الباحثين التوسع في مجال التعرف على أثر حاكمية الشركات على أداءها من خلال إضافة متغيرات أخرى وتوسيع نطاقها لتشمل صناعات أخرى في الباكستان.

دراسة (Shanikat & Abbadi,2011) بعنوان **"Assessment of Corporate Governance in Jordan : An Empirical Study" "تقييم حاكمية الشركات في الأردن: دراسة ميدانية"**، هدفت إلى تقييم واقع حاكمية الشركات في الأردن وتحديد إطارها، قامت الدراسة على بعدين هما المؤسسية والأنظمة، أجريت الدراسة من خلال إجراء مقابلات مع الموظفين الرئيسيين في الشركات الرائدة المدرجة في بورصة عمان ومراجعة القوانين ذات الصلة والتقارير السنوية المحددة حيث تم تنفيذ 20 مقابلة مع الموظفين الرئيسيين في 10 شركات رائدة مدرجة في بورصة عمان تم اختيارها لعدة أسباب: ـ مدرجة في مؤشر البورصة، إجمالي رأس مالها 900 مليون دينار وأسهمها جاذبة لصغار المستثمرين، وصفت الدراسة المبادئ الرئيسية الخمسة لحاكمية الشركات التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي (OECD) وهي حقوق المساهمين الأساسية والمعاملة المتساوية للمساهمين ودور أصحاب المصالح والإفصاح والشفافية، أوصت الدراسة بضرورة تركيز الأبحاث المستقبلية حول تأثير

الحاكمية على أداء هذه الشركات حيث انه في نهاية العقد الأخير من القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرون تمت خصخصة العديد من الشركات الحكومية الأردنية بالتالي فأن العلاقة بين حاكمية الشركات والشركات التي تمت خصخصتها حديثا يمكن أن تكون مجال غني للدراسة .

دراسة (Al-Haddad & Alzurqan & Al-Sufy ,2011) بعنوان **"The Effect Of Corporate Governance On The Performance in Jordanian Industrial companies :An Empirical study on Amman stock Exchang"** **"أثر حاكمية الشركات على أداء الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على بورصة عمان"**، هدفت إلى تقديم أدلة فيما يتعلق كانت أو لم تكن الحاكمية المؤسسية ومؤشرات الأداء للشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان(AST) تتأثر بالمتغيرات التي اقترحت، وتوفير مؤشرات هامة على العلاقة بين حاكمية الشركات وأداء الشركات والتي يمكن استخدامها من أجل حل مشكلة الوكالات، توصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسية تفيد بأن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين قياس الربحية وحاكمية الشركات وأن الشركات الأردنية أكثر ربحية وأكثر شفافية ولكن لديها ضعف في ممارسات حاكمية الشركات وان هناك علاقة إيجابية مباشرة بين حاكمية الشركات والأداء المؤسسي، أوصت الدراسة بتزويد المساهمين بتقارير دورية عن التغيرات التي تؤثر على المساهمين في الشركة وعقد اجتماعات دورية مع أعضاء مجلس الإدارة ونشر قواعد حاكمية الشركات ومشاركة الجمهور من أجل الاستفادة من تطبيق قواعد الحاكمية من قبل الإدارة والموظفين وأنشطة الشركة المتنوعة وأجراء المزيد من الدراسات مع الأخذ بعين الاعتبار قطاعات ومتغيرات أخرى لم تتطرق لها الدراسة.

دراســة (Ming and others,2009) **"The Effects of Corporate Governance on Firm Performance"** **"بعنوان آثار حاكمية الـشركات علـى الأداء المؤسسي في الشركات"** كان الغرض الرئيسي منها هو دراسة تـأثير آليـة حاكمية الشركات على أداء الشركات في تايون، من أهم النتائج والتوصـيات التـي توصلت لها الدراسة: فيما يتعلق بهيكل المجالس وحجم مجلس الإدارة توجد علاقـة كبيرة وسلبيه على الأداء المؤسسي مما يعـني أنه في حال كـان مجلـس الإدارة

كبير الحجم وكان هناك تنوع في الرأي له تأثير سلبي على اتخاذ القرارات وهو أمر يضر بالأداء المؤسسي ووجدت الدراسة أن العلاقة بين استقلال المجلس وأداء الشركات هي علاقة إيجابية وملحوظة مما يدل على أن المجالس الأكثر استقلالا سيؤدي إلى أداء أفضل، وفيما يتعلق هيكل ملكية والملكية من الداخل توجد علاقة إيجابية وهامة مع أداء الشركات مما يشير إلى أن ارتفاع الملكية من الداخل قد يوفق بين السلطات ومصالح المساهمين الخارجين وبالتالي جعل الأداء المؤسسي أفضل.

دراسة (Gutierrez& Pombo ,2007) بعنوان **"Corporate Governance and Firm Valuation in Colombia"** **"حاكمية الشركات وتقيمها في كولومبيا"،** تناولت هذه الدراسة الفصل بين الملكية والرقابة في 108 شركات مدرجة في كولومبيا التي تم تداول اسمها مرة واحده على الأقل خلال الفترة من 1996- 2002، أشارت نتائج الدراسة إلى أن الشركات الكولومبية كانت ضعيفة في مجال تحسين ممارسات حاكمية الشركات الخاصة، لم تجد الدراسة دليلا على أن الشركات التي لديها معايير أفضل لحاكمية الشركات تتمتع بأداء أفضل على الرغم من الجهود التي بذلت من قبل السلطات والجهات التنظيمية لتعزيز ممارسات حاكمية أفضل وهذه النتيجة التي خلصت إليها الدراسة تؤكد جزئيا النتائج الأخرى في الدراسات الاستقصائية التي أجريت من قبل الحكومة والغرف التجارية حول ضعف وانخفاض ممارسة قواعد الحاكمية الرشيدة من قبل الشركات الكولومبية.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة التي تناولت مفهوم الحاكمية كمتغير مستقل وفاعلية المنظمة كمتغير تابع يتضح ما يلي:

1. ركزت الدراسات السابقة على مفهوم الحاكمية ومبادئها في الشركات المدرجة في الأسواق المالية والبنوك التجارية والجامعات في الأردن في حين لم تتطرق أي منها لقطاع الشركات الاستخراجية في الأردن بالرغم من الأهمية القصوى التي تحتلها الشركات الاستخراجية الموجودة في الأردن والتي تشكّل دعامة من دعامات الاقتصاد الأردني، ومن هذه النقطة برز ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في محاولة من الباحثة لاستكمال الجوانب النظرية والعملية

في مفهوم الحاكمية وفاعلية الشركات وتسليط الضوء على أهمية أثر ممارسة الحاكمية في فاعلية الشركات الاستخراجية في الأردن في حين لا يوجد أي من الدراسات السابقة تبحث في هذا الموضوع.

2. إضافة إلى أن أغلب الدراسات السابقة ركّزت على الإطار العام للحاكمية بينما حاولت الدراسة الحالية توضيح الجوانب المتعلقة بأثر ممارسة الحاكمية فـي فاعلية الشركات.

3. تبحث الدراسة الحالية في معرفة أثر ممارسة الحاكمية في فاعلية الشركات الاستخراجية في حين لم تتطرق أي من الدراسات السابقة إلى فاعلية الشركات وهذا أكسب الدراسة ميزة أخرى تفرّدت بها عن باقي الدراسات السابقة.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة

تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية حيث تم جمع البيانات من مصدرين متكاملين هما:

1- المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجـع والـدوريات المختلفـة والمواقـع الإلكترونية المتوفرة عبر شبكة الإنترنت لتغطية الجانب النظري من الدراسة.

2- المصادر الأولية: وتشمل جمع البيانات من خلال أداة الدراسـة (إسـتبانة تـم تطويرها) لأغراض هذه الدراسة وتحليلها إحصائيا من خلال استخدام الرزمـة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS V:22) للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

2.3 مجتمع الدراسة

تكّون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشـرافية بمـستوى(مـدير ورئيس قسم في الشركات الاستخراجية في جنوب الأردن: شركة مصانع الإسـمنت الأردنية/ الرشاديه، شركة الفوسفات الأردنية/ الحسا، وشركة البوتـاس العربيـة/ الغور الصافي، حيث تم اختيار هذه الشركات كأقدم وأهم ثلاث شركات إستخراجية في الأردن، وتضمنت المسميات الوظيفية: مدير ورئيس قسم، و بلغ عـددهم (157) موظفا وذلك بالرجوع إلى الكشوفات الصادرة عن مديريات الموارد البـشرية فـي الشركات المبحوثة، موزعين وفق الجدول الآتي:

جدول رقم (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة للشركات المبحوثة

الشركة	مدير	رئيس قسم
شركة مصانع الإسمنت الأردنية/ الرشادية	**20**	**18**
شركة الفوسفات الأردنية/الحسا	**8**	**52**
شركة البوتاس العربية/ الغور الصافي	**32**	**27**
المجموع	**60**	**97**

وتم اعتبار مجتمع الدراسة كاملا هو عينة الدراسة، وقد تم استثناء (25) مبحوثا من مجتمع الدراسة تم التعامل معهم كعينة اسـتطلاعية لغايـات اسـتخراج دلالات الصدق والثبات لأداة الدراسة، وعليه استقر حجم مجتمـع الدراسـة علـى (132) مبحوثا، تم توزيع الإستبانة عليهم بشكل شخصي ومباشر وبمغلف مدون عليه أسـم الموظف، وتم استرجاعها كاملة، وكانت جميعها صالحة للتحليل، ويبين الجدول رقم (2) خصائص مجتمع الدراسة:

جدول رقم (2)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	**الجنس**	**ذكر**	**120**	**%90.9**
		أنثى	**12**	**%9.1**
2	**المؤهل العلمي**	**دبلوم متوسط فما دون**	**34**	**%25.8**
		بكالوريوس	**82**	**%62.1**
		دراسات عليا	**16**	**%12.1**
3	**سنوات الخدمة**	**5 سنوات فأقل**	**14**	**%10.6**
		6-15 سنة	**45**	**%34.1**
		16-20 سنة	**35**	**%26.5**
		21سنة فأكثر	**38**	**%28.8**
4	**المسمى الوظيفي**	**مدير**	**38**	**%28.8**
		رئيس قسم	**94**	**%71.2**

يظهر من الجدول رقم(2) أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة كانوا من الذكور، وبنسبة (90.9%)، في حين بلغت نسبة الإناث (9.1%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد وجـد أن (62.1%) مـن أفـراد مجتمـع الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس، ويليهم حملة دبلوم كليات المجتمع بنـسبة (25.8%)، ويأتي حملة الدراسات العليا في المرتبة الثالثة بنسبة(12.1%)، أما متغير سنوات الخدمة فكان أعلى فئة هم (6- 15 سنة)، حيث بلغـت نـسبتهم (34.1%)، وكانت أدنى نسبة للفئة (5 سنوات فأقل)، حيث بلغت نسبتهم (10.6%)، وذلـك لأن هذه الوظائف تحتاج إلى خبرة طويلة لشاغليها. وأخيراً متغير المسمى الوظيفي حيث كانت أعلى نسبة من فئة رئيس قسم حيث بلغت نسبتهم (71.2%)، في حين بلغـت نسبة المدراء (28.8%).

3.3 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم تطوير إسـتبانة اعتمـادا علـى الأدبيات والدراسات السابقة لمعرفة أثر ممارسة الحاكمية فـي فاعليـة الـشركات الاستخراجية في الأردن، وتكونت الإستبانة من قسمين؛ الملحق (أ):

القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وتشمل: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

القسم الثاني: ويتكون من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة:

الفقرات من (1-26) تقيس المتغير المستقل (الحاكمية)، وهذه الفقـرات تمـت صياغتها بالاسترشاد بدراسة(التعمري،2004)، موزعة على أبعاد الدراسة كما يلي:

أ- الفقرات من (1-6) لقياس بعد المشاركة .

ب- الفقرات من (7-12) لقياس بعد الشفافية .

ج- الفقرات من (13-17) لقياس بعد المساءلة.

د- الفقرات من (18-21) لقياس بعد حكم القانون.

ه- الفقرات من (22-26) لقياس بعد الاستجابة

الفقرات من (27- 44) تقيس المتغير التابع (فاعلية الشركات)، وهذه الفقـرات تمت صياغتها بالاسترشاد بدراسة (العضايلة،2006) ودراسة (الرفوع،2013)، وهذه الفقرات موزعة على أبعاد الدراسة كما يلي:

أ- الفقرات من(27-30) تقيس بعد تحقيق الأهداف

ب- الفقرات من(31-34) تقيس بعد رضى المشارك

ج- الفقرات من(35-39) تقيس بعد التطوير الذاتي للمنظمة

د- الفقرات من(40-44) تقيس بعد توظيف الموارد

تم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) وحددت بخمس درجات هـي (تنطبـق دائما وتنطبق غالبا وتنطبق أحيانا وتنطبق نادرا ولا تنطبق ابدا).

مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج القياس المستخدم كما يلي:

تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق أحيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق ابدا
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

واستنادا إلى ذلك فقد تم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية لتفـسير البيانـات التي توصلت إليها الدراسة على النحو الآتي:

منخفض	متوسط	مرتفع
2.49-1	3.49-2.5	3.5 فأكثر

وبناء عليه إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر مـن (3.5) فيكـون مستوى التصورات مرتفعا، وهذا يعني موافقة أفراد مجتمع الدراسة على الفقـرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.49) فإن مستوى التـصورات سـيكون متوسطا، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مـستوى التـصورات منخفضا وهذا يعني رفض أفراد مجتمع الدراسة للفقرة.

صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق الأداة Validity :

تمثّلت الطرق الإحصائية المستخدمة للتأكد من صدق الأداة فيما يلي:

1. **الصدق الظاهري**: وقد تحققت الباحثة من صدق الأداة ظاهريا عن طريق عـرض أداة الدراسة على (10) من المحكمين المختصين في مجال العلوم الإدارية فـي الجامعات الأردنية، لإبداء أرائهم حول مدى صلاحية أداة الدراسة الحالية، وقـد اعتمدت نسبة اتفاق المحكمين 80% ، وهذه النسبة تعد معيارا مقبولا، وقد كانت نسبة الاتفاق بين المحكمين على فقرات المقياس (83%) والملحـق (أ) يبـين أسماء السادة المحكمين.
2. **صدق المحتوى:** وللتحقق من صدق البناء للمقياس، تم تطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (25) مشاركا من مجتمع الدراسة، وتم استخراج معامل الارتباط بيرسون لكل بعد مع الدرجة الكلّية للمتغير الذي تنتمي إليه.

وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الحاكمية الخمسة، وبينها وبين الدرجة الكلّية للحاكمية والجدول رقم (3) يبين ذلك.

جدول رقم (3)

معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد الحاكمية والدرجة الكلّية للحاكمية

البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط
بعد المشاركة	6	0.802**
بعد الشفافية	6	0.865**
بعد المساءلة	5	0.798**
بعد حكم القانون	4	0.802**
بعد الاستجابة وبناء التوافق	5	0.807**

**دالّة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

ويتضح من الجدول رقم (3) أن جميع الأبعـاد فـي المقيـاس تـرتبط بالدرجة الكلّية للمقياس، بمعامل ارتباط موجب وعالي وبمستوى دلالـة إحـصائية ($\alpha \leq 0.01$) وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجه عالية مـن الاتـساق الـداخلي وصدق البناء بالنسبة لمتغير الحاكمية بأبعاده المختلفة وتم استخراج معامل ارتبـاط بيرسون بين أبعاد الفاعلية الأربعة، وبينها وبين الدرجة الكلّية للفاعلية والجدول رقـم (4) يبين ذلك.

جدول رقم (4)

معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد الفاعلية والدرجة الكلّية للفاعلية

البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط
بعد تحقيق الأهداف	4	0.733**
بعد رضى المشارك	4	0.894**
بعد التطوير الذاتي للمنظمة	5	0.891**
بعد توظيف الموارد	5	0.876**

**دالّة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

* دالّة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ويتضح من الجدول رقم (4) أن جميع الأبعاد في المقياس ترتبط بالدرجة الكلّية للمقياس، بمعامل ارتباط موجب وعالي وبمستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.01$) وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجه عالية من الاتساق الداخلي وصدق البناء بالنسبة لمتغير الفاعلية بأبعاده المختلفة.

ثبات الأداة Reliability :

حساب الثبات:

تم حساب ثبات أداة الدراسة لمتغيرات الدراسة بطريقة كرونباخ ألفا والجدول رقم (5) يبين قيم معاملات الثبات للأبعاد الحاكمية والفاعلية:

جدول رقم (5)

معامل الثبات حسب طريقة كرونباخ ألفا لأبعاد الحاكمية والفاعلية

البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ ألفا
بعد المشاركة	6	0.924
بعد الشفافية	6	0.917
بعد المساءلة	5	0.841
بعد حكم القانون	4	0.880
بعد الاستجابة وبناء التوافق	5	0.930
أبعاد متغير الحاكمية مجتمعة	26	0.921
بعد تحقيق الأهداف	4	0.661
بعد رضى المشارك	4	0.839
بعد التطوير الذاتي للمنظمة	5	0.851
بعد توظيف الموارد	5	0.923
أبعاد متغير الفاعلية مجتمعة	18	0.925

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا قد تراوحت لجميع المتغيرات ما بين (0.661 - 0.925) وهذه قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي ومقبولة لأغراض التحليل العلمي إذ تجاوزت الحد الأدنى المتفق عليه للاعتمادية والذي هو: في نطاق 60% نسبة مقبولة لأغراض التحليل الإحصائي في العلوم الاجتماعية (Sekaran،2003: p311).

4.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع الإستبانات من مجتمع الدراسة والبالغ عددها (132) إستبانة صالحة للتحليل تم تحليلها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V:22) وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، ومن أهم هذه الأساليب:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص مجتمع الدراسة بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب أبعاد الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. مصفوفة معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Matrix) وذلك لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل وأبعاده والمتغير التابع وأبعاده.
3. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة وأثر المتغير المستقل على المتغير التابع ، وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي ((Stepwise Multiple Regression Analysis لمعرفة أي من المتغيرات المستقلة له قدرة أكبر على تفسير المتغير التابع.
4. تحليل معامل تضخّم التباين (Variance Inflation Factor (VIF واختبار التباين المسموح (Tolerance) وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
5. اختبار معامل الالتواء (Sekwness) للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفصل الرابع
عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد الدراسة، ومناقشة النتائج التي توصلت لها والتوصيات التي تم استنتاجها بناء على نتائج الدراسة.

1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد.

الإجابة عن السؤال الأول: ما هو مستوى ممارسة الحاكمية في الشركات الاستخراجية في الأردن من وجهة نظر المبحوثين

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على أبعاد الحاكمية

تسلسل الفقرات	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	الترتيب حسب المتوسط
6-1	بعد المشاركة	3.58	0.806	0.72	(5)	مرتفع
12-7	بعد الشفافية	3.81	0.762	0.76	(3)	مرتفع
17-13	بعد المساءلة	3.76	0.795	0.75	(4)	مرتفع
21-18	بعد حكم القانون	4.80	0.863	0.96	(1)	مرتفع
26-22	بعد الاستجابة وبناء التوافق	3.86	0.716	0.77	(2)	مرتفع
26-1	أبعاد متغير الحاكمية مجتمعة	3.72	0.635	0.74	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لمستوى تصورات المبحوثين لممارسة الحاكمية في الشركات الاستخراجية في الأردن كان مرتفعا، حيث بلغ (3.72)، وبأهمية نسبية بلغت (74%)، وأحتل بعد حكم القانون المرتبة الأولى،

بمتوسط حسابي بلغ (4.8)، وأهمية نسبية بلغت (96%)، وجاء بعد الاستجابة وبناء التوافق بالمرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.86)، وأهمية نسبية بلغت (77%)، ثم جاء بعد الشفافية في المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وبأهمية نسبية قيمتها (76%)، وأحتل بعد المساءلة المرتبة الرابعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.76)، وأهمية نسبية قيمتها (75%)، أما خامسا جاء بعد المشاركة بمتوسط حسابي (3.58) وأهمية نسبية بلغت (72%).

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هو مستوى فاعلية الشركات الاستخراجية في الأردن من وجهة نظر المبحوثين؟

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على أبعاد الفاعلية

تسلسل الفقرات	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	الترتيب حسب المتوسط
30-27	بعد تحقيق الأهداف	4.01	0.745	0.80	(1)	مرتفع
34-31	بعد رضى المشارك	3.90	0.734	0.78	(3)	مرتفع
39-35	بعد التطوير الذاتي للمنظمة	3.94	0.726	0.79	(2)	مرتفع
44-40	بعد توظيف الموارد	3.98	0.791	0.80	(1)	مرتفع
44-27	أبعاد متغير الفاعلية مجتمعة	3.97	0.623	0.79	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لمستوى تصورات المبحوثين لأبعاد متغير الفاعلية في الشركات الاستخراجية في الأردن كان مرتفعا، حيث بلغ (3.97)، وبأهمية نسبية بلغت (79%)، وأحتل بعدا (تحقيق الأهداف وتوظيف الموارد) المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي متقارب جدا بلغ على التوالي (3.98،4.01)، وأهمية نسبية بلغت (80%)، وجاء بعد التطوير الذاتي للمنظمة بالمرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وأهمية نسبية بلغت (79%)، ثم جاء بعد رضى المشارك في المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وبأهمية نسبية قيمتها (78%).

الإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحاكمية بأبعادها (المشاركة، الشفافية، المساءلة، حكم القانون، والاستجابة وبناء التوافق) وفاعلية الشركات الاستخراجية في الأردن بأبعادها (تحقيق الأهداف، رضى المشارك، التطوير الذاتي للمنظمة، وتوظيف الموارد)؟

جدول رقم (8)

قيم معامل الارتباط بيرسون بين الحاكمية بأبعادها المختلفة والفاعلية بأبعادها المختلفة

	المشاركة	الشفافية	المساءلة	حكم القانون	الاستجابة وبناء التوافق	تحقيق الأهداف	رضى المشارك	التطوير الذاتي للمنظمة	توظيف الموارد
المشاركة		0.566**	0.573**	0.408**	0.446**	0.380**	0.381**	0.442**	0.468**
الشفافية			0.625**	0.499**	0.537**	0.432**	0.494**	0.520**	0.604**
المساءلة				0.581**	0.493**	0.499**	0.475**	0.482**	0.596**
حكم القانون					0.531**	0.562**	0.404**	0.469**	0.431**
الاستجابة وبناء التوافق						0.541**	0.555**	0.596**	0.600**
تحقيق الأهداف							0.498**	0.612**	0.575**
رضى المشارك								0.603**	0.546**
التطوير الذاتي									0.700**
توظيف الموارد									1

** دالّة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

كما هو واضح من معاملات الارتباط المدرجة في الجدول رقم(8) تدل على قوة العلاقة بين الحاكمية بأبعادها المختلفة كمتغير مستقل والفاعلية بأبعاده المختلفة كمتغير تابع بقيم عالية وداله إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) وهذا دليل على الدور المهم والفعال الذي تلعبه أبعاد الحاكميه في الفاعلية بأبعاده المختلفة لدى الشركات الاستخراجية في الأردن.

2.4 اختبار فرضيات الدراسة:

تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به، ومعامل الالتواء، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي: تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، وتم أيضا التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي(Normal Distribution)، باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، مع مراعاة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيم معامل الالتواء تقل عن (1)، والجدول رقم (6) يبين نتائج هذه الاختبارات.

ونلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن (10) وتتراوح بين (1.662-2.149)، وقيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.465-0.602)، ويعد مؤشرا على عدم وجود ارتباط عالً بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي(Normal Distribution)، باحتساب معامل الالتواء (Skewness) وتتراوح بين (0.282-0.713).

جدول رقم(9)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

اسم المتغير	VIF	Tolerance	Skewness
بعد المشاركة	1.695	0.590	0.713
بعد الشفافية	2.019	0.495	0.645
بعد المساءلة	2.149	0.465	0.572
بعد حكم القانون	1.735	0.576	0.687
بعد الاستجابة وبناء التوافق	1.662	0.602	0.282

الفرضية الرئيسية وتنص على: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) لتصورات المبحوثين لمستوى ممارسة الحاكمية بأبعادها (المشاركة، الشفافية، المساءلة، حكم القانون، والاستجابة وبناء التوافق) في فاعلية الشركات الاستخراجية بأبعادها (تحقيق الأهداف، رضى المشارك، التطوير الذاتي للمنظمة، وتوظيف الموارد) في الأردن.

جدول رقم (10)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الحاكمية بأبعادها المختلفة في أبعاد الفاعلية مجتمعة

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F) المحسوبة	مستوى الدلالة A	القرار
الانحدار	29.889	5	5.978	35.884	0.000**	رفض الفرضية العدمية
الخطأ	20.990	126	0.167			
الكلي	50.879	131				

** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \le 0.01$)

*معامل التحديد(R^2)=(0.587)

*معامل الارتباط(R)=(0.766a)

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (10) إلى وجود أثر لأبعاد الحاكمية مجتمعة في أبعاد الفاعلية مجتمعة في الشركات الاستخراجية في الأردن، نظرا لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.01$)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (F=35.881)، وبمستوى دلالة (α =0.00)، وهي دالّة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.01$)، حيث تفسر أبعاد الحاكمية مجتمعة ما مقداره (58.7%) من التباين في المتغير التابع، استنادا إلى قيمة معامل التحديد (R^2)، ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (76.6%)، وذلك يؤكد دور وأثر أبعاد الحاكمية في تفسير المتغير التابع (الفاعلية).

جدول رقم (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر الحاكمية بأبعادها المختلفة في أبعاد الفاعلية مجتمعة في الشركات الاستخراجية

أبعاد الحاكمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة(T)	مستوى الدلالة T
بعد المشاركة	0.062	0.058	0.081	1.081	0.282
بعد الشفافية	0.146	0.066	0.179	2.196	0.030*
بعد المساءلة	0.149	0.066	0.189	2.259	0.026*
بعد حكم القانون	0.093	0.054	0.129	1.713	0.089
بعد الاستجابة وبناء التوافق	0.326	0.064	0.375	5.080	0.000**

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

كذلك يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(11) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (T)، أن الأبعاد الآتية: (بعد الشفافية، بعد المساءلة، بعد الاستجابة وبناء التوافق) هي أكثر أبعاد الحاكمية تأثيرا في أبعاد الفاعلية مجتمعة بدلالة إحصائية (0.026،0.000,0.030) بالترتيب وهي دالّة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$،$\alpha \leq 0.01$).

كما وأشارت النتائج إلى أن الأبعاد الآتية: (بعد المشاركة، حكم القانون)، ليس لها أثر في الفاعلية.

ومما سبق يقتضي ما يلي:

1. رفض الفرضية التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحاكمية (بعد الشفافية، بعد المساءلة، بعد الاستجابة وبناء التوافق) في أبعاد الفاعلية مجتمة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر هام ذو دلالة

إحصائية لأبعاد الحاكمية (بعد الشفافية، بعد المساءلة، بعـد الاسـتجابة وبنـاء التوافق) في أبعاد الفاعلية مجتمعة.

2. قبول الفرضية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحـصائية لبعـدي الحاكمية (المشاركة، حكم القانون) في أبعاد الفاعلية مجتمعة.

جدول رقم(12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) للتنبؤ في أبعاد الفاعلية مجتمعة من خلال أبعاد الحاكمية مجتمعة

ترتيب العناصر المستقلة في معادله التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
بعد الاستجابة وبناء التوافق	0.447	5.995	0.000*
بعد المساءلة	0.548	3.456	0.001*
بعد الشفافية	0.574	2.767	0.007*

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.01)**

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل بعد على حده في المساهمة في النموذج الرياضـي، والذي يمثل أثر أبعاد الحاكمية (بعد الاستجابة وبناء التوافق، بعد المـساءلة، بعـد الشفافية) في أبعاد الفاعلية مجتمعة، كما يتضح من الجدول رقم (12) والذي يبـين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، حيث إن بعد الاستجابة وبناء التوافق يفسر ما مقداره (44.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانيـا بعـد المساءلة حيث يفسر مع المتغير السابق (54.8%) من التباين في المتغيـر التـابع، ودخل ثالثا بعد الشفافية حيث يفسر مع البعدين السابقين ما مقداره (57.4%) مـن التباين في المتغير التابع وخرج من معادله الانحدار التـدريجي المتغيـرات(بعـد المشاركة، حكم القانون)، وذلك لأنهما ضعيفا التأثير أو لا أثر لهما.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لمستوى ممارسة الحاكمية بأبعادها (المشاركة، الشفافية، المساءلة، حكم القانون، والاستجابة وبناء التوافق) في تحقيق الأهداف كأحد أبعاد فاعلية الشركات الاستخراجية في الأردن.

جدول رقم (13)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الحاكمية بأبعادها المختلفة في تحقيق الأهداف كأحد أبعاد الفاعلية

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F) المحسوبة	مستوى الدلالة α	القرار
الانحدار	30.455	5	6.091	18.153	0.000^b	**رفض الفرضية العدمية**
الخطأ	42.278	126	0.336			
الكلي	72.733	131				

** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (**$\alpha \leq 0.01$**)

*معامل التحديد(R^2)=(0.419)

*معامل الارتباط(R)=(0.647)

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (13) إلى وجود أثر لأبعاد الحاكمية مجتمعة في تحقيق الأهداف كأحد أبعاد الفاعلية في الشركات الاستخراجية في الأردن، نظرا لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ($F=18.153$)، وبمستوى دلالة ($\alpha=0.00$)، وهي دالّة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، حيث تفسر أبعاد الحاكمية مجتمعة ما مقداره(41.9%) من التباين في المتغير التابع، استنادا إلى قيمة معامل التحديد (R^2)، ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (64.7%)، وذلك يؤكد دور وأثر أبعاد الحاكمية في تفسير بعد تحقيق الأهداف كأحد أبعاد الفاعلية.

جدول رقم (14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر الحاكمية بأبعادها المختلفة في تحقيق الأهداف كأحد أبعاد الفاعلية في الشركات الاستخراجية

أبعاد الحاكمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة(T)	مستوى الدلالة T
بعد المشاركة	0.032	0.082	0.034	0.386	0.700
بعد الشفافية	0.011	0.094	0.012	0.121	0.903
بعد المساءلة	0.149	0.093	0.159	1.593	0.114
بعد حكم القانون	0.259	0.077	0.301	3.361	0.001
بعد الاستجابة وبناء التوافق	0.293	0.091	0.282	3.217	0.002

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

كذلك يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (14) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (T)، أن الأبعاد الآتية: (بعد حكم القانون، بعد الاستجابة وبناء التوافق) هي أكثر أبعاد الحاكمية تأثيرا في تحقيق الأهداف كأحد أبعاد الفاعلية بدلالة إحصائية (0.01، 0.02) بالترتيب وهي دالّة إحصائيا عند مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$،$\alpha < 0.01$).

كما وأشارت النتائج إلأى إن الأبعاد الآتية للحاكمية: (المـشاركة، الـشفافية، المساءلة)، ليس لهما أثر في تحقيق الأهداف كأحد أبعاد الفاعلية.

ومما سبق يقتضي ما يلي:

3. رفض الفرضية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعـاد الحاكمية (بعد حكم القانون، بعد الاستجابة وبناء التوافق) في تحقيـق الأهـداف كأحد أبعاد الفاعلية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر هـام ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحاكمية (بعد حكم القانون، بعد الاستجابة وبناء التوافـق) في تحقيق الأهداف كأحد أبعاد الفاعلية.

4. قبول الفرضية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحاكمية (بعد المشاركة، بعد الشفافية، بعد المساءلة) في بعد تحقيق الأهداف كأحد أبعاد الفاعلية.

جدول رقم(15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) للتنبؤ في تحقيق الأهداف كأحد أبعاد الفاعلية من خلال أبعاد الحاكمية

ترتيب العناصر المستقلة في معادله التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
بعد حكم القانون	0.316	3.435	0.001
بعد الاستجابة وبناء التوافق	0.398	3.532	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل بعد على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، والذي يمثل أثر أبعاد الحاكمية (بعد حكم القانون، بعد الاستجابة وبناء التوافق) في تحقيق الأهداف كأحد أبعاد الفاعلية، كما يتضح من الجدول رقم(14) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فان بعد حكم القانون يفسر ما مقداره (31.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانيا بعد الاستجابة وبناء التوافق حيث يفسر مع المتغير السابق (39.8%) من التباين في المتغير التابع، وخرج من معادله الانحدار التدريجي المتغيرات(بعد المشاركة، بعد الشفافية، بعد المساءلة)، وذلك لأن أثرهم ضعيف أو لا أثر لهم.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α≤0.05) لتصورات المبحـوثين لمـستوى ممارسـة الحاكميـة بأبعادهـا (المشاركة، الشفافية، المساءلة، حكم القانون، والاستجابة وبناء التوافق) في رضى المشارك كأحد أبعاد فاعلية الشركات الاستخراجية في الأردن.

جدول رقم (16)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الحاكمية بأبعادها المختلفة في رضى المشارك كأحد أبعاد الفاعلية

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F) المحسوبة	مستوى الدلالة α	القرار
الانحدار	26.881	5	5.376	15.488	0.000[b]	**رفض الفرضية العدمية**
الخطأ	43.738	126	0.347			
الكلي	70.619	131				

** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α≤0.01)

*معامل التحديد(R2)=(0.381)

*معامل الارتباط(R)=(0 .617a)

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (16) إلى وجود أثر لأبعـاد الحاكمية مجتمعة في رضى المشارك كأحد أبعاد الفاعلية في الشركات الاستخراجية في الأردن، نظرا لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة (α≤0.01)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (F=15.44)، وبمستوى دلالة (α =0.00)، وهي دالّـة إحصائيا عند مستوى دلالة (α≤0.01)، حيث تفسر أبعاد الحاكميـة مجتمعـة مـا مقداره (38.1%) من التباين في المتغير التابع، استنادا إلى قيمة معامـل التحديـد (R2)، ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (61.7%)، وذلك يؤكد دور وأثر أبعاد الحاكمية في تفسير بعد رضى المشارك كأحد أبعاد الفاعلية.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر الحاكمية بأبعادها المختلفة في رضى المشارك كأحد أبعاد الفاعلية في الشركات الاستخراجية

أبعاد الحاكمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة(T)	مستوى الدلالة T
بعد المشاركة	0.015	0.083	0.017	0.186	0.852
بعد الشفافية	0.170	0.096	0.177	0.772	0.079
بعد المساءلة	0.246	0.075	0.266	3.296	.001**
بعد حكم القانون	0.019	0.078	0.023	0.246	0.806
بعد الاستجابة وبناء التوافق	0.368	0.093	0.359	3.974	.000**

** ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

كذلك يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(17) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (T)، أن الأبعاد الآتية: (بعد المساءلة، بعد الاستجابة وبناء التوافق) هي أكثر أبعاد الحاكمية تأثيرا في رضى المشارك كأحد أبعاد الفاعلية بدلالة إحصائية (0.01، 0.00) بالترتيب وهي دالّة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

كما وأشارت النتائج أن الأبعاد الآتية: (بعد المشاركة، بعد الشفافية، بعد حكم القانون)، ليس لها أثر في تحقيق الأهداف كأحد أبعاد الفاعلية.

ومما سبق يقتضي ما يلي:

5. رفض الفرضية التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحاكمية (بعد المساءلة، بعد الاستجابة وبناء التوافق) في رضى المشارك كأحد أبعاد الفاعلية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحاكمية (بعد المساءلة، بعد الاستجابة وبناء التوافق) في رضى المشارك كأحد أبعاد الفاعلية.

6. قبول الفرضية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحـصائية لأبعـاد الحاكمية (بعد المشاركة، بعد الشفافية، بعد حكم القانون) في رضـى المـشارك كأحد أبعاد الفاعلية.

جدول رقم(18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) للتنبؤ في رضى المشارك كأحد أبعاد الفاعلية من خلال أبعاد الحاكمية

ترتيب العناصر المستقلة في معادله التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
بعد الاستجابة وبناء التوافق	0.308	5.240	0.000**
بعد المساءلة	0.362	3.296	0.001**

** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

وعند إجراء تحليل الانحـدار المتعـدد التـدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل بعد على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، والذي يمثل أثر أبعاد الحاكمية (المساءلة، الاستجابة وبناء التوافـق) فـي رضـى المشارك كأحد أبعاد الفاعلية، كما يتضح من الجدول رقم (18) والذي يبين ترتيـب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فأن بعد الاستجابة وبنـاء التوافـق يفسر ما مقداره (30.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانيا بعد المـساءلة حيث يفسر مع المتغير السابق (36.2%) من التباين في المتغير التابع، وخرج مـن معادله الانحدار التدريجي الأبعاد (بعد المشاركة، بعد الشفافية، بعد حكم القـانون)، وذلك لأن تأثيرهم ضعيف أو لا أثر لهم.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لمستوى ممارسة الحاكمية بأبعادها (المشاركة، الشفافية، المساءلة، حكم القانون، والاستجابة وبناء التوافق) في التطوير الذاتي للشركة كأحد أبعاد فاعلية الشركات الاستخراجية في الأردن.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الحاكمية بأبعادها المختلفة في التطوير الذاتي للشركة كأحد أبعاد الفاعلية

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F) المحسوبة	مستوى الدلالة α	القرار
الانحدار	30.150	5	6.030	19.476	0.000[b]	**رفض الفرضية العدمية**
الخطأ	39.012	126	0.310			
الكلي	69.162	131				

** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

*معامل التحديد(R^2)=(0.436)

*معامل الارتباط(R)=(0.660[a])

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (19) إلى وجود أثر لأبعاد الحاكمية مجتمعة في التطوير الذاتي للشركة كأحد أبعاد الفاعلية في شركات الاستخراجية الأردنية، نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (F=19.47)، وبمستوى دلالة (α =0.00)، وهي دالّة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، حيث تفسر أبعاد الحاكمية مجتمعة ما مقداره (43.6%) من التباين في المتغير التابع، استنادا إلى قيمة معامل التحديد (R^2)، ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (66%)، وذلك يؤكد دور وأثر أبعاد الحاكمية في تفسير بعد التطوير الذاتي للشركة كأحد أبعاد الفاعلية.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر الحاكمية بأبعادها المختلفة في التطوير الذاتي للشركة كأحد أبعاد الفاعلية في الشركات الاستخراجية

أبعاد الحاكمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة(T)	مستوى الدلالة T
بعد المشاركة	0.084	0.078	0.094	1.074	0.285
بعد الشفافية	0.268	0.076	0.281	3.508	.001**
بعد المساءلة	0.076	0.090	0.083	0.849	0.397
بعد حكم القانون	0.087	0.074	0.103	1.173	0.243
بعد الاستجابة وبناء التوافق	0.375	0.087	0.370	4.285	.000**

* * ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≤0.01)

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≤0.05)

كذلك يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(21) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (T)، أن الأبعاد الآتية: (بعد الشفافية، بعد الاستجابة وبناء التوافق) هي أكثر أبعاد الحاكمية تأثيرا في التطوير الذاتي للشركة كأحد أبعاد الفاعلية بدلالة إحصائية (0.01، 0.00) بالترتيب وهي دالّة إحصائياً عند مستوى دلالة (α≤0.01).

كما وأشارت النتائج أن الأبعاد الآتية: (بعد المشاركة، بعد المساءلة، بعد حكم القانون)، ليس لها أثر في التطوير الذاتي للشركة كأحد أبعاد الفاعلية.

ومما سبق يقتضي ما يلي:

7. رفض الفرضية التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحاكمية (بعد الشفافية، بعد الاستجابة وبناء التوافق) في التطوير الذاتي للشركة كأحد أبعاد الفاعلية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحاكمية (بعد الشفافية، بعد الاستجابة وبناء التوافق) في التطوير الذاتي للشركة كأحد أبعاد الفاعلية.

8. قبول الفرضية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية الحاكمية (بعد المشاركة، بعد المساءلة، بعد حكم القانون) في التطوير الذاتي للشركة كأحد أبعاد الفاعلية.

جدول رقم(21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) للتنبؤ في التطوير الذاتي للشركة كأحد أبعاد الفاعلية من خلال أبعاد الحاكمية

ترتيب العناصر المستقلة في معادله التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
بعد الاستجابة وبناء التوافق	0.355	5.557	0.000**
بعد الشفافية	0.411	3.508	0.001**

** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل بعد على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، والذي يمثل أثر أبعاد الحاكمية (بعد الشفافية، بعد الاستجابة وبناء التوافق) في التطوير الذاتي للشركة كأحد أبعاد الفاعلية، كما يتضح من الجدول رقم(21) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فان ، بعد الاستجابة وبناء التوافق يفسر ما مقداره (35.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانيا بعد الشفافية حيث يفسر مع المتغير السابق (41.1%) من التباين في المتغير التابع، وخرج من معادله الانحدار التدريجي المتغيرات(بعد المشاركة، بعد المساءلة، بعد حكم القانون)، وذلك لأن تأثيرهم ضعيف أو لا أثر لهم.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لمستوى ممارسة الحاكمية بأبعادها (المشاركة، الشفافية، المساءلة، حكم القانون، والاستجابة وبناء التوافق) في توظيف الموارد كأحد أبعاد فاعلية الشركات الاستخراجية في الأردن.

جدول رقم (22)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الحاكمية بأبعادها المختلفة في توظيف الموارد كأحد أبعاد الفاعلية

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F) المحسوبة	مستوى الدلالة α	القرار
الانحدار	42.437	5	8.487	26.930	0.000[b]	**رفض الفرضية العدمية**
الخطأ	39.712	126	0.315			
الكلي	82.149	131				

** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

*معامل التحديد($R2$)=(0.517)

*معامل الارتباط(R)=(0.719)

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (22) إلى وجود أثر لأبعاد الحاكمية مجتمعة في توظيف الموارد كأحد أبعاد الفاعلية في شركات الاستخراجية الأردنية، نظرا لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ($F=26.93$)، وبمستوى دلالة ($\alpha = 0.00$)، وهي دالّة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، حيث تفسر أبعاد الحاكمية مجتمعة ما مقداره (51.7%) من التباين في المتغير التابع، استنادا إلى قيمة معامل التحديد ($R2$)، ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (71.9%)، وذلك يؤكد دور وأثر أبعاد الحاكمية في تفسير بعد توظيف الموارد كأحد أبعاد الفاعية.

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر الحاكمية بأبعادها المختلفة في توظيف الموارد كأحد أبعاد الفاعلية في الشركات الاستخراجية

أبعاد الحاكمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة(T)	مستوى الدلالة T
بعد المشاركة	0.034	0.079	0.035	0.429	0.669
بعد الشفافية	0.263	0.091	0.253	2.875	0.005**
بعد المساءلة	0.281	0.090	0.282	3.106	0.002**
بعد حكم القانون	0.048	0.075	0.053	0.647	0.519
بعد الاستجابة وبناء التوافق	0.373	0.088	0.337	4.226	.000**

** ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

كذلك يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (23) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (T)، أن الأبعاد الآتية: (بعد الشفافية، بعد المساءلة، بعد الاستجابة وبناء التوافق) هي أكثر أبعاد الحاكمية تأثيرا في توظيف الموارد كأحد أبعاد الفاعلية بدلالة إحصائية (0.00,0.005,0.002) بالترتيب وهي دالّة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

كما وأشارت النتائج أن الأبعاد الآتية للحاكمية: (بعد المشاركة، بعد حكم القانون)، ليس لهما أثر في توظيف الموارد كأحد أبعاد الفاعلية.

ومما سبق يقتضي ما يلي:

9. رفض الفرضية التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحاكمية (بعد الشفافية، بعد المساءلة، بعد الاستجابة وبناء التوافق) في بعد توظيف الموارد كأحد أبعاد الفاعلية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحاكمية (بعد الشفافية، بعد المساءلة، بعد الاستجابة وبناء التوافق) في توظيف الموارد كأحد أبعاد الفاعلية.

10. قبول الفرضية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعـاد الحاكمية (بعد المشاركة، بعد حكم القانون) في توظيف المـوارد كأحـد أبعـاد الفاعلية.

جدول رقم(24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) للتنبؤ في توظيف الموارد كأحد أبعاد الفاعلية من خلال أبعاد الحاكمية

ترتيب العناصر المستقلة في معادله التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
بعد الشفافية	0.364	8.632	0.000
بعد الاستجابة وبناء التوافق	0.471	5.103	0.000
بعد المساءلة	0.514	3.372	0.001

** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

وعند إجراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل بعد على حده في المساهمة في النموذج الرياضـي، والذي يمثل أثر أبعاد الحاكمية (بعد الشفافية، بعد الاستجابة وبنـاء التوافـق، بعـد المساءلة) في توظيف الموارد كأحد أبعاد الفاعلية، كما يتضح من الجدول رقـم(24) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فأن بعد الـشفافية يفسر ما مقداره (36.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانيا بعد الاسـتجابة وبناء التوافق حيث يفسر مع المتغير السابق (47.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثا بعد المساءلة حيث يفسر مع الأبعاد السابقة(51.4%) وخرج من معادلـه الانحدار التدريجي للأبعاد: (بعد المشاركة، بعد حكم القانون)، وذلك لأن تأثيرهمـا ضعيف أو لا أثر لهما.

3-4 مناقشة النتائج

1. دلّت نتائج الدراسة الحالية أن المتوسط العام لمستوى تصورات المبحوثين لممارسة الحاكمية في الشركات الاستخراجية في الأردن كان مرتفعا، حيث بلغ (3.72) وبأهمية نسبية بلغت (74%) ، وأحتل بعد حكم القانون المرتبة الأولى، يليه بعد الاستجابة وبناء التوافق، يليه بعد الشفافية، ثم بعد المشاركة في المرتبة الأخيرة بعد بعد المساءلة، وهذا يفسر بأن مفهوم الحاكمية بأبعادها السابقة من الأمور المهمة والضرورية على مستوى الشركات المبحوثة كأحد المفاهيم التي ظهرت حديثا والتي بتطبيق مبادئها تتمكن الشركات من الوصول إلى أهدافها المرسومة بفاعلية، وهذا يتفق مع دراسة (الأحمدي،2014) التي أظهرت نتائجها أن تطبيق الحاكمية بأبعادها في مستشفيات القطاع الخاص في إقليم وسط عمان جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة(القطاونة،2011) والتي أظهرت نتائجها أيضا بأن تصورات المبحوثين لأبعاد الحاكمية جاءت بدرجة مرتفعة، كما تدعم نتائج دراسة (التعمري،2004) نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق بأهمية خصائص الحكمانية لدى أعضاء المجالس البلدية كمنهجية للقيام بالأعمال والنشاطات التي يقوم بها المجلس.

في حين تختلف مع دراسة (Gutierrez & Pomb,2007) والتي أظهرت نتائجها بأن الشركات الكولومبية كانت ضعيفة وبطيئة في مجال تحسين ممارسات حاكمية الشركات ولم تجد دليلا على ان الشركات الكولومبية التي لديها معايير أفضل للحاكمية تتمتع بأداء أفضل، وهذا يدل على المستوى الجيد لممارسة الحاكمية الذي وصلت إليه الشركات المبحوثة في الأردن استجابة للتغيرات السياسية والاقتصادية التي فرضتها الأوضاع السياسية المحيطة في محاولة منها للتغلب على التحديات المختلفة لإيجاد الأسواق البديلة وتوفير الموارد المختلفة لضمان البقاء والاستمرار و الوصول الى الفاعلية في تحقيق الأهداف.

2. أشارت النتائج إلى أن المتوسط العام لمستوى تصورات المبحوثين لأبعاد متغير الفاعلية في الشركات الاستخراجية في الأردن كان مرتفعا، حيث بلغ (3.97)

وبأهمية نسبية بلغت (79%)، و أحتل بعدا تحقيق الأهداف توظيـف المـوارد المرتبة الأولى، يليهما بعد التطوير الذاتي للمنظمة، وفي المرتبة الأخيرة بعـد رضى المشارك، وهذا يفسر أهمية بعد الفاعلية للشركات المبحوثة خاصة فـي ظل الثورة التكنولوجية والتوسع في استخدام الانترنـت (Internet) وسـرعة تناول الأحداث، والتي فرضت على الشركات المبحوثة تحديات كبيـرة إثنـاء سعيها نحو الفاعلية في تحقيق أهدافها وفرضت عليها أيضا منافسة شديدة فـي ظل تزايد وتنامي دور القطاع الخاص في الأردن، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (البكور،2012) ودراسة(الحوامدة والعضايلة،2012) والتي أظهرت نتائجهمـا إن تصورات المبحوثين لمتغير الفاعلية كانت مرتفعة.

3. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بـين الحاكميـة بأبعادهـا المختلفة والفاعلية بأبعادها المختلفة في الشركات الاستخراجية في الأردن، وهذا يفسر الدور الفعال لممارسة الحاكمية في فاعلية الشركات الاسـتخراجية فـي الأردن والذي تأثر كغيره من دول المنطقة بحالة عدم الاستقرار السياسي نتيجة الأوضاع السياسية التي تمر بها المنطقة بأكملها وحركات الربيع العربي التـي حدثت مؤخرا والتي عكست آثارها السلبية على الأوضاع الاقتصادية أيضا مما دفع الشركات المبحوثة لممارسة مبادئ الحاكميـة المتمثلـة بـ (المـشاركة والشفافية والمساواة وحكم القانون والكفاءة والاستجابة وبناء التوافـق)، بغيـة الوصول إلى الفاعلية في تحقيق الأهداف والتكيف مـع التغيـرات المتلاحقـة لضمان البقاء والاستمرار.

وهذا يتفق مع دراسة (الشواورة،2009) والتي من نتائجها إن الإلتزام بتطبيـق قواعد حوكمة الشركات هو ضـرورة اقتصادية واجتماعية وليس ترفـا فكريـا أو إداريا وسوف يؤدي تطبيقها والالتزام بها فـي الـشركات المـساهمة العامـة الأردنية إلى مكافحة ظاهرة الفساد والمحسوبية.

4. أشارت النتائج إلى وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحاكمية في فاعلية الشركات الاستخراجية في الأردن، حيث أشارت النتائج الإحصائية إلى أن الأبعاد الآتية: الشفافية والمساءلة والاستجابة وبناء التوافق هي أكثر أبعاد الحاكمية تاثيرا في الفاعلية في حين أن بعدي المشاركة وحكم القانون ليس لهما أثر في الفاعلية، وهذا يتفق مع دراسة (Ahmed&Hamdan,2015) والتي أظهرت نتائجها بأن هناك تأثير إيجابي لحاكمية الشركات على أدائها في الشركات المدرجة في بورصة البحرين، ودراسة (الأحمدي،2014) والتي من نتائجها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة على جودة الخدمات الصحية، ودراسة (Abass and others,2011) والتي أظهرت نتائجها أيضا بأن حاكمية الشركات لها تأثير إيجابي وكبير على أداء الشركة، وأنه يمكن زيادة أداء الشركة من خلال تحسين هيكل حاكمية الشركات، ودراسة(Al-haddad and others,2011) والتي أظهرت نتائجها أن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين حاكمية الشركات والأداء المؤسسي.
5. أشارت النتائج إلى وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحاكمية: حكم القانون والاستجابة وبناء التوافق في بعد تحقيق الأهداف كأحد أبعاد الفاعلية في الشركات المبحوثة، في حين لا يوجد أثر لأبعاد الحاكمية: المشاركة والشفافية ووالمساءلة في ذات البعد.
6. أشارت النتائج إلى وجود أثر لأبعاد الحاكمية: المساءلة والاستجابة وبناء التوافق في رضى المشارك كأحد أبعاد الفاعلية في الشركات المبحوثة، في حين لا يوجد أثر لأبعاد الحاكمية: المشاركة والشفافية وحكم القانون في ذات البعد.
7. أشارت النتائج إلى وجود أثر لأبعاد الحاكمية: الشفافية والاستجابة وبناء التوافق في بعد التطوير الذاتي للمنظمة كأحد أبعاد الفاعلية، وعدم وجود أثر لأبعاد الحاكمية: المشاركة والشفافية وحكم القانون في ذات البعد.

8. أشارت النتائج إلى وجود أثر لأبعاد الحاكمية: الشفافية والمساءلة والاستجابة وبناء التوافق في بعد توظيف الموارد كأحد أبعاد الفاعلية، وعدم وجود أثر لأبعاد الحاكمية: المشاركة وحكم القانون في ذات البعد.

4.4 التوصيات

1. تعزيز مستوى الحاكمية الموجودة في الشركات المبحوثة ، وتحسينه إن أمكن للوصول إلى مستوى أعلى من خلال: عقد اللقاءات والاجتماعات المفتوحة مع الموظفين والمتعاملين للإطلاع على حاجاتهم ورغباتهم، وإجراء المسوحات الميدانية لارائهم، وعقد الدورات التدريبية وورشات العمل وغيرها من الوسائل ذات الأهمية في زيادة فاعلية الشركات المبحوثة.
2. أهمية إصدار الجهات المختصة (كهيئة الأوراق المالية ودائرة مراقبة الشركات) دليل موحدا وشاملا لممارسة الحاكمية في الشركات الاستخراجية والشركات ذات الطبيعة المشابهة في الأردن، لضمان توحيد هذه الممارسات ضمن إطار واضح ومحدد، بما يساعد الشركات في تحسين فاعليتها في تحقيق أهدافها، مشتملا على المبادئ الأساسية للحاكمية وسبل تحقيق كل مبدأ من مبادئها.
3. ضرورة إطلاع الشركات على تجارب الدول المتقدمة في مجال الحاكمية وممارسة مبادئها الأساسية، للأخذ بإيجابيات هذه التجارب والاستفادة منها بما يلائم البيئة العربية، وإشراك إدارات الشركات في الندوات والمؤتمرات التي تعقدها الجهات المختصة في مجال الحاكمية سواء داخل أو خارج الأردن.
4. الاهتمام بنظام الحوافز في الشركات، كالعمل الإضافي ونظام الإجازات وتوثيق الروابط الاجتماعية بين الموظفين من خلال النشاطات الاجتماعية والرياضية والثقافية، وتشجيع فرص التطور والتقدم الوظيفي والتعليمي لدى الموظفين وغيرها من الحوافر، لما لذلك من أثر إيجابي في تحسين فاعلية الشركات نحو الأفضل.

5. زيادة الاهتمام ببعد المشاركة كأحد أبعاد الحاكمية لما له من دور إيجابي في زيادة الفاعلية، حيث أن المشاركة تجعل الأفراد أكثر التزاما في الأهداف والقرارات التي شاركوا في صياغتها.
6. تعزيز عناصر الشفافية من خلال إعداد وتوزيع النشرات الدورية الورقية والإلكترونية والتي تشتمل على رؤية هذه الشركات ورسالتها وإستراتيجياتها وأهدافها وما تقدمه من خدمات بما يساهم في زيادة فاعليتها وتحقيق أهدافها.
7. زيادة الإهتمام بتكنولوجيا المعلومات والإستفادة من شبكة الإنترنت بما يساعد الشركات المبحوثة في الحصول على المعلومات الضرورية في الوقت المناسب بهدف التعرف على كل ما هو جديد في صناعتها، وبما يساهم في رفع مستوى منافستها في الاسواق العالمية والمحلية ويرفع من مستوى فاعليتها في تحقيق أهدافها.
8. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول أثر الحاكمية بأبعادها المختلفة في متغيرات أخرى تؤثر في أداء الشركات الاستخراجية، وقطاعات صناعية أخرى مثل قطاع التأمين وقطاع الصرافة وغيرها.

المراجع

أ) المراجع باللغة العربية:

أبو قاعود، غازي.(2011). أثر أبعاد الحوكمة في عمليات الإصلاح المؤسسي في الإدارة الحكومية: دراسة حالة وزارة الصناعة والتجارة في الأردن، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد (26)، العدد (7)، ص ص200-304.

الأحمدي، فرح عوني.(2014). **أثر الحوكمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الأطباء: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في إقليم وسط عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية.

أسامه، حسين.(2014). **مبادئ الحوكمة الرشيدة في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد**، مركز العقد الاجتماعي، القاهرة ، متوفر عبر: http://www.socialcontract.gov.eg/Arabic/publicationCategory/publication/publication-details/85 تم استرجاعه بتاريخ 2016/1/21.

اسماعيل، علي عبد الجابر الحاج علي.(2010).**العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمية المؤسسية وجودة التقارير المالية، الشركات المساهمة العامة الأردنية في القطاعين المصرفي والصناعي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

آل ياسين، محمد (محمد حسن).(2012). تقييم الفاعلية المنظمية لمؤسسات التعليم الجامعية: دراسة تطبيقية على عينة من كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، العدد (27)، المجلد (2)، ص ص 49-96.

البسام، بسام عبدا .(2014).الحوكمة الرشيدة: المملكة العربية السعودية: حالة دراسية، **مجلة بحوث اقتصادية عربية**، العددان (67-68) ، ص ص-200 176.

البكور، سهار عبدالمجيد.(2012). أثر الحاكمية المؤسسية علـى فاعليـة البنـوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كليـة إدارة الأعمـال، جامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية.

التعمري، ياسر عبدربه.(2004). **اتجاهات أعضاء المجالس البلدية فـي المملكـة الأردنية الهاشمية نحو خصائص الحكمانية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية.

الجازي، طلال سلامة.(2014). **بناء القدرات المنظميـة وأثرهـا فـي الفاعليـة المنظمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في إقليم جنـوب الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتـة، الكـرك، المملكـــة الأردنية الهاشميــة.

الجازي، عمر مشهور حديثة.(2011). **حوكمة الشركات في الأردن**، متوفر عبر: http://www.jcdr.com/pdf/hawkamat_alsherkat.pdf تـــــم استرجاعه بتاريخ 24/1/2016.

جاكسون وآخرون.(1988). **نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة**، ترجمة خالد حسن رزق، مراجعة حامد سوادي عطيه: معهد الإدارة العامة، المملكة العربيـة السعودية

حريم، حسين محمود.(2006). **تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل**، ط3: دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الحفناوي، شوقي عبد العزيز.(2005). **حوكمة الشركات ودورها في علاج أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي**، المؤتمر الخامس لحوكمة الـشركات وأبعادهـا المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الجزء الثاني، جامعة الإسـكندرية، كليـة التجارة.

الحوامدة، نضال والعضايلة، زياد.(2012). أثر سمات فريق العمـل فـي فاعليـة الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد السابع والعشرون، العدد الثاني.

الداود، فادي نواف وآخرون.(2014). **تقرير فريق عمل حوكمة القطـاع العـام**، منتدى تطوير السياسات الاقتصادية، في ملتقى طلال أبو غزالة المعرفـي، المرصد الاقتصادي الأردني.

الرفوع، صبري خالد .(2013). **أثر الاستقرار الوظيفي فـي فاعليـة المنظمـة: دراسة تطبيقية على الوظـائف الإشـرافية فـي سـلطة منطقـة العقبـة الاقتصادية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كليـة إدارة الأعمـال، جامعـة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية.

زين الدين، بروش وجابر، دهيمي .(2012). **حوكمة الشركات كآليـة للحـد مـن الفساد المالي والإداري**، مخبر مالية وبنوك وإدارة أعمال، جامعـه محمـد خيضر، بسكرة، الجزائر.

السرطاوي، عبد المطلب محمد مصلح .(2015). أثر الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات المدرجة في الأسواق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد (11)، العدد (3)، ص ص 705-725.

سولفان، جون وآخرون.(2003).**الحوكمة في القرن الحادي والعشرون**، ترجمـة سمير كريم، مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكيـة، واشنطن، ط 3

الشحادات، محمد قاسم عبدا وعبدالجليل، توفيـق حـسن.(2012). أثـر تبنـي الشركات المساهمة العامة الأردنية لمبادئ الحاكمية المؤسسية في قـرارات المستثمر المؤسسي في بورصة عمان، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمـال**، المجلد (8)، العدد (1)، ص ص من 1-21 .

الشماع، خليل وحمود، خضير.(2007). **نظرية المنظمـة**، الطبعـة الثالثـة: دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

الشواورة، فيصل محمود.(2009). قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة مظاهر الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة الأردنية، **مجلة جامعـة دمـشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد (25)، العـدد (2)، ص ص 119 - 145.

الصيرفي، محمد .(2006). **بحوث إدارية مُحكمـة (3)**، ط1: دار الوفـاء لـدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

عبابنة، محمود.(2012). مدى كفاية نصوص قانون الشركات الأردنـي رقـم 22 لسنة 1997 وتعديلاته في تحقيق حوكمة الشركات المساهمة العامـة فـي الأردن في ضوء مبادئ الحوكمة الدولية، **مجلة دراسات علـوم الـشريعة والقانون**، المجلد(39)، العدد (1)، ص ص 319-345.

عبابنه، محمود.(2011). **دور دائرة مراقبة الشركات فـي الحوكمـة الـشركاتيه الرشـــــيدة**، مقـــــال منـــــشور متـــــوفر عبـــــر: https://ccd.gov.jo/ar/home/legislation/studies/reserc-1 تـــم استرجاعه بتاريخ 24/1/2016.

العضايلة، زياد عطاا .(2006).**أثر سمات فريق العمل فـي فاعليـة الـوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتـة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية.

العلاونة، علي وعبيدات، محمد.(1999). **نظرية المنظمة**، ط1: دار رنـد للنـشر والتوزيع، عمان، الأردن.

علي، سنوسي .(2011). تقييم مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات الجزائرية، **مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، العدد السابع، ص ص 289-304.

قاموس المعاني الجامع المتوفر عبرwww.almaany.com تم استرجاعه بتاريخ 19/1/2016.

القريوتي، محمد قاسم.(2008). **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط3: دار وائـل للنـشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

القطاونة، أيمن سليمان.(2011). مدى توافر أبعاد خصائص الحاكميـة المؤسـسية وأثرها في دافعية العمل في البنوك التجارية العاملـة فـي الأردن، **مجلـة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد (38)، العدد (1)، ص ص 76-102.

الكايد، زهير.(2003). **الحكمانية Governance "قضايا وتطبيقـات"**، المنظمـة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات، متوفر عبر: http://www.qfma.org.qa/App_Themes/AR/ABook/OECDPrinciplesofCorporateGovernance(A).pdf تم استرجاعه بتاريخ 2016/1/20.

مركز أبو ظبي للحوكمة.(2013).**أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم،** سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.

مسلم، علي عبد الهادي وعمر، أيمن علي.(2007). **قراءات في علم تحليل منظمات الأعمال،** الطبعة الأولى: الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

ناصر الدين، يعقوب عادل.(2012). إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، **مجلة تطوير الأداء الجامعي،** المجلد(1)، العدد(2).

نور الدين، فائقة وآخرون.(2011).**الحوكمة،** إدارة دراسات وبحوث التنمية الإدارية، مديرية التنظيم والإدارة، القاهرة.

هيئة الأوراق المالية، (2008) دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان، متوفر عبر: https://www.sdc.com.jo/arabic/images/stories/pdf/corporate_governance_companies.pdf تم استرجاعه بتاريخ 2016/1/24.

ب) المراجع باللغة الإنجليزية :

Ahmed, Esra & Hamdan, Allam.(2015).The mpact of Corporate Governance on Firm Performance: Evidence from Bahrain Bourse,**International Management Review**, Vol(11),No(2), PP21-38.

Akinkoye,Ebenezer Y & Olasanmi Omoneye O.(2014).Corporate Governanace practice and level of compliance among firm in Nigeria: Industry analysis, **Journal of Business and Retail Management (JBRMR)**,Vol(9),Issue(1),pp13-26.

Al-Haddad, Waseem& Alzurqan, Saleh & Al-sufy, Fares .(2011).The Effect Of Corporate Governance On The Performance in Jordanian Industrial companies: An Empirical study on Amman stock Exchange, **International Journal Of Humanitics and Social Science**, Vol.1, No.4 , pp 55-69.

Al-Moats, Ehsan& Hussainey, Khaled.(2013). Determinants of Corporate Governance Disclosure in Saudi Corporations, **Journal of King Abdulaziz University**, Volume (27), No.(2) , pp411-430.

Azam, Muhammad& Usmani, Shahzad& Abass, Zia. (2011).The Impact of Corporate Governance on Firm's Performance: Evidence from Oil and Gas Sector of Pakistan, **Australian Journal of Basic and Applied Sciences** , 5(12): 2978-2983.

Bevir, Mark & Rhodes,R & Weller Patrick.(2003). Traditions of governance: interpreting the changing role of the public sector, **Public Administration**, Vol. (81) No. (1), PP 1–17

Gutierrez, Luis H & Pombo, Carlos.(2007). Corporate Governance and Firm Valuation, Working Paper (#568), **Inter–American Development Bank**, Felipe Herrera Library.

Jyotsna Ghildiyal Bijalwan& and Pankaj Madan.(2013). Corporate Governance practices ,Transparency and Performance of Indian Companies of Indian Companies, **The IUP Journal of Corporate Governance**, Vol(11),No(3),pp 45-73.

Kauzya, John-Mary.(2003). **Local Governance Capacity-Building for Full-Range Participation: Concepts, Frameworks and Experiences in African Countries**, Paper No.33, United Nations. Ming-Cheng Wu&Hsin-Chiang Lin&I-Cheng Lin& Chun-Feng Lai.(2009). **The Effects of Corporate Governance on Firm Performance**, Department of Business Education, National Changhua University of Education.

Ming-Cheng & Others.(2009). The Effects of Corporate Governance on Firm Performance, Department of Business Education, National Changhua University of Education.

Ruxandra-Adriana Mateescu. (2015). Corporate Governance **disclosure practices and their determinant facters in** European emerging Countries, **Accounting and Information Systems** ,Vol (14), No(1),pp170-192.

Sekaran, Uma . 2003. **Research Methods For Business**: A Skill-Building Approach Fourth Edition, New York: John Wiley and Sons Inc.

Shanikat, Mohammed & Abbadi Sinan S. (2011). Assessment of Corporate Governance in Jordan: An Empirical Study, **Australasian Accounting Business and Finance Journal**, (7) ,5(3), pp 93-106.

Tomar, Shorouq & Bino, Adel.(2012). Corporate Governance and Bank Performance: Evidence from Jordanian Banking Industry, **Jordan Journal of Business Administration**, volume 8, No 2, pp 353-372.

الملحق (أ)

الإستبانة

حضرة الأخ الفاضل

حضرة الأخت الفاضلة

تحية طيبة وبعد....

بين أيديكم إستبانة تهدف إلى التعرف إلى أثر ممارسة الحاكمية في فاعلية الشركات الاستخراجية في الأردن، نرجو منكم الإجابة على جميع فقراتهـــــا تعبيرا عن تصوراتكم القيمـــة، علما بأن الإجابات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف تعامل بكل ثقة واحترام وبسرية تامة، وسوف نزودكم بنتائج الدراسة إن رغبتم في ذلك بعد الانتهاء منها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،،

الباحثة

زينب عبد ا الحنيفات

Hnifat.zienab@yahoo.com

جامعة مؤتة/ كلية إدارة الأعمال

قسم الإدارة العامة

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

أمامك مجموعة من الأسئلة، أرجو التكرم بالإجابة عنها بوضع إشارة (×) في المربع المناسب.

1) الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

2) المؤهل العملي ☐ دبلوم متوسط فما دون ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

3) سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6- 15 سنة

☐ 16- 20 سنة ☐ 21 سنة فأكثر

4) المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ رئيس قسم

القسم الثاني: يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع إشارة (×)

الرقم	العبارة	تنطبق دائما (5)	تنطبق غالبا (4)	تنطبق أحيانا (3)	تنطبق نادرا (2)	لا تنطبق ابدا (1)
المتغير المستقل						
الحاكمية						
1) المشاركة						
1	تقوم الشركة بإجراء لقاءات مفتوحة مع العاملين فيها للإطّلاع على حاجاتهم.					
2	تقوم الشركة بإجراء لقاءات مفتوحة مع المتعاملين معها للإطّلاع على حاجاتهم.					
3	تستعين الشركة بآراء العاملين فيها للنصح والمشورة.					
4	تأخذ الشركة بالاعتبار عند اتخاذ القرارات المسوحات الميدانية لآراء العاملين فيها.					
5	تأخذ الشركة بالاعتبار عند اتخاذ القرارات المسوحات الميدانية لآراء المتعاملين معها.					
6	يملك العاملون في الشركة القدرة على نقل مشاكل المجتمع المحلي.					
2) الشفافية						
7	تقوم الشركة بإعلان قراراتها وإجراءاتها على كافة المتعاملين معها.					
8	تتسم الإجراءات المتبعة لإيصال المعلومات للموظفين حول قرارات الشركة بالوضوح.					
9	تتسم الإجراءات المتبعة لإيصال المعلومات لكافة المتعاملين مع الشركة بالوضوح.					
10	تُعلن الإجراءات من قبل الشركة لأصحاب العلاقة في الوقت المناسب.					
11	لا يوجد أي نوع من المبالغة في عرض الحقائق على المعنيين بها.					
12	تتميز المعلومات التي تتدفق إلى المتعاملين مع الشركة وأصحاب العلاقة بالمصداقية.					

3) المساءلة						
13	تخضع إجراءات الشركة للمساءلة من قبل الجهات الرقابية ذات العلاقة .					
14	يشعر العاملون في الشركة بوجود مساءلة اجتماعية حول الأعمال التي يقومون بها.					
15	تخضع الشركة للمساءلة المهنية من الجهات المهنية المختصة.					
16	ينظر للصحافة من قبل العاملين في الشركة على أنها سلطة رقابية.					
17	يسمح للعاملين بالاعتراض على إجراءات العمل التي تقوم بها الشركة.					
4) حكم القانون						
18	الإطار العام الذي تعمل فيه الشركة يخضع لأحكام القوانين والأنظمة التي تصدرها الدولة.					
19	تطبق القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم عمل الشركة على الأطراف المعنية دون تحيز.					
20	مرجعية الشركة في حل الخلافات هي القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها.					
21	يتجنب العاملون في الشركة تحقيق مصالحهم الشخصية التي تتعارض مع القوانين والتشريعات المعمول بها.					
5) الاستجابة وبناء التوافق						
22	تحاول الشركة تحقيق مطالب جميع الأفراد المتعاملين معها.					
23	تستجيب قرارات الشركة إلى حاجات المتعاملين معها.					
24	تحاول الشركة التوفيق بين المصالح المتعارضة عن طريق طرح حلول مقبولة.					
25	تستخدم الشركة التفاوض كوسيلة لحل مشكلاتها مع كافة المتعاملين معها.					
26	تحاول الشركة التوفيق بين المصالح المتعارضة بغرض تحقيق المصلحة العامة.					

المتغير التابع						
الفاعلية						
1) تحقيق الأهداف						
27	تعمل الشركة على وضع الأهداف القابلة للتحقيق.					
28	الأهداف التي تتبناها الشركة تحظى بقبول العاملين فيها.					
29	تعتمد الشركة إستراتيجية الترابط بين الأهداف الفرعية والرئيسية.					
30	تحقق الشركة أهدافها المرسومة وفقا لخطة زمنية.					
2) رضى المشارك						
31	الشركة قادرة على مواجهة حاجات ومتطلبات كافة الأطراف التي تتعامل معها.					
32	تحقق الشركة التوازن بين أهدافها وأهداف العاملين فيها بشكل يعزز البقاء والنمو.					
33	تحظى أهداف الشركة بقبول العاملين فيها.					
34	يحظى العاملون في الشركة بفرص الترقية بعدالّة.					
3) التطوير الذاتي للمنظمة						
35	تحرص إدارة الشركة على وصف طبيعة أعمالها الداخلية.					
36	لدى الشركة مرونة كافية للاستجابة للمتغيرات الداخلية.					
37	لدى الشركة مرونة كافية للاستجابة للمتغيرات الخارجية.					
38	تصنع الشركة سيناريوهات متطورة لمواجهة الأزمات بدقة.					
39	تسعى الشركة للعمل على ما يعزز أدائها التنظيمي عمليا.					
4) توظيف الموارد						
40	تستغل الشركة الموارد المتاحة بشكل أفضل من خلال وضع خطط عالية الكفاءة.					
41	تتكيف الشركة مع التغيرات في بيئة الأعمال.					
42	تحاول الشركة إيجاد بدائل أخرى لمواجهة النقص في بعض الموارد.					
43	للشركة القدرة الكافية المحققة لتشغيل عملياتها الإدارية.					
44	تتفاعل الشركة مع التحولات الحاصلة في الموارد البيئية.					

الملحق (ب)

نبذة عن الشركات الاستخراجية محل الدراسة

نبذة عن الشركات الاستخراجية (محل الدراسة)

شركة البوتاس العربية

تأسست شركة البوتاس العربية في عام 1956، وتقع مصانع البوتاس العربية إلى الجنوب من العاصمة عمان بحوالي 110 كم وعلى الشاطئ الجنوبي الشرقي للبحر الميت، و تعمل الشركة على استخلاص البوتاس من مياهه، تحتل الشركة مركزا متميزا بين كبرى الشركات العالمية المنتجة للبوتاس، حيث تنتج الشركة حوالي 1.9 طن من مادة البوتاس سنويا يتم تسويق أكثر من 95% منه في الأسواق العالمية، بالإضافة إلى الدور الاقتصادي الذي تلعبه الشركة في رفد الاقتصاد الأردني تمارس الشركة دورا اجتماعيا وإنسانيا لدعم المجتمع المدني ومؤسساته المختلفة في سبيل تنمية المجتمعات المحلية

شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة

هي شركة أردنية مساهمة عامة محدودة تأسست في عام 1949 برأسمال حوالي 75 مليون دينار، تهدف إلى استغلال خامات الفوسفات في الأردن، تقع نشاطات الشركة ضمن قطاعين متكاملين هما: قطاع التعدين وقطاع تصنيع الأسمدة الفوسفاتية، يقع مركز الشركة الرئيسي في العاصمة عمان، تمتلك الشركة أربعة مناجم هي مناجم الحسا والرصيفة والوادي الأبيض والشيدية.

شركة مصانع الإسمنت الأردنية

تعتبر شركة مصانع الإسمنت الأردنية شركة الإسمنت الرائدة في الأردن وهي من أكبر وأقدم الشركات الصناعية في الأردن، تأسست عام 1951 وبلغ رأسمالها عند التأسيس مليون دينار أردني، وفي عام 1998 باعت حكومة المملكة الأردنية الهاشمية ما نسبته 33% من حصتها إلى مجموعة لافارج الفرنسية والتي أصبحت شريك استراتيجي لشركة الاسمنت الأردنية، وتمتلك الشركة مصنعين لإنتاج الإسمنت أحدهما في منطقة الفحيص والأخر في منطقة الرشادية.

ملحق (ج)
أسماء المحكمين

أسماء المحكمين

الرقم	اسم الدكتور	الجامعة
1	الأستاذ الدكتور علي العضايلة	جامعة مؤتة
2	الأستاذ الدكتور خالد الزعبي	جامعة مؤتة
3	الأستاذ الدكتور غسان أومت	الجامعة الأردنية
4	الدكتور محمد المحاسنة	جامعة مؤتة
5	الدكتور غازي ابو قاعود	جامعة مؤتة
6	الدكتور محمد الغادي	جامعة مؤتة
7	الدكتور أحمد ابو زيد	جامعة الطفيلة التقنية
8	الدكتور إياد الرواشده	جامعة الطفيلة التقنية
9	الدكتور عادل آل خطاب	جامعة الحسين بن طلال
10	الدكتور محمد الكيلاني	جامعة الحسين بن طلال

المعلومات الشخصية

الاسم: زينب عبد ا أحمد الحنيفات.

الجامعة: جامعة مؤتة.

الكلّية: إدارة الأعمال.

التخصص: الإدارة العامة.

السنة: 2016.

العنوان: المملكة الأردنية الهاشمية/ الطفيلة.

البريد الإلكتروني: hnifat.zienab@yahoo.com .